

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Управление процессом высвобождения персонала  
в ЕМУП «Трамвайно-троллейбусном управлении»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная  
работа допущена к защите  
зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_  
*(подпись)* О.В.Кружкова

Исполнитель:  
Солдатова Настасья Степановна,  
обучающийся группы  
СПИК-1403z  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Богданова Мария Владимировна  
канд. псих. наук, доцент, доцент  
кафедры акмеологии и  
психологии среды  
\_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЕМУП «ТТУ» .....	7 7
1.1 Характеристика ЕМУП «ТТУ» .....	16
1.2 Анализ системы управления персоналом в ЕМУП «ТТУ» .....	
1.3 Анализ управления процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» .....	23 28
Вывод по главе 1 .....	
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЕМУП «ТТУ» ....	30
2.1 Мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» .....	30
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» .....	36
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» .....	43 49 50
Вывод по главе 2 .....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	57
ГЛОССАРИЙ .....	62
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	

## **ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность* данной работы состоит в том, что в условиях экономической нестабильности высвобождение персонала – это частое явление. Поэтому для сохранения устойчивости организации важно правильно провести процедуры сокращения персонала, избежать возможного в такой ситуации ухудшения социально-психологического климата. Вопрос о высвобождении персонала обычно возникает тогда, когда организации приходится перестраивать свою деятельность. В результате устраняется излишняя его численность и несоответствие предъявляемым требованиям, снижаются дополнительные расходы, вызванные низкой производительностью и качеством труда. Поэтому, с одной стороны, высвобождение – экономическая необходимость. С другой стороны – это вынужденная и крайне болезненная в социальном отношении мера. Поэтому при любой возможности высвобождения персонала стараются избегать или максимально смягчать его последствия, используя для этого все имеющиеся возможности.

Актуальность данной темы выпускной квалификационной работы обусловлена возможными рисками (репутационными, финансовыми, судебными) в случае, если процедура высвобождения персонала в организации не учитывает законодательные требования и др.

Умение цивилизованно разрешать возможные возникающие кризисные ситуации, умение смягчать негативные последствия увольнения в связи с объективной необходимостью сокращения численности персонала, создает и укрепляет положительный имидж организации, а это, в свою очередь, служит залогом ее длительного успешного функционирования на рынке. Для

достижения желаемого результата с минимальными общими затратами высвобождением персонала необходимо управлять. Следовательно, планирование и управление высвобождением персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования.

В современных условиях человек очень зависит от своей трудовой деятельности, поэтому деятельность организации по управлению высвобождением персонала имеет положительные моменты и для высвобождаемого сотрудника, поскольку мероприятия по высвобождению включают также психологическую поддержку, и в некоторых случаях поиск нового места для трудоустройства и ряд других мероприятий, позволяющих максимально смягчить переход в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Актуальность и значение темы исследования для анализируемого предприятия обусловлена необходимостью оптимизации штатной структуры по причине внедрения системы автоматизированного построения расписаний движения трамваев и троллейбусов, что повлечет за собой сокращение численности рабочих мест.

*Противоречие* состоит между необходимостью приведения в соответствие штатной структуры организации в связи с сокращением численности рабочих мест и отсутствием деятельности по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

*Проблема исследования* заключается в недостаточной деятельности по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

*Цель исследования* – анализ управления процессом высвобождения персонала и разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

Поставлены следующие задачи исследования:

- 1) провести теоретический анализ литературных источников по теме высвобождения персонала;
- 2) представить характеристику организации ЕМУП «ТТУ»;

- 3) проанализировать систему управления персоналом в ЕМУП «ТТУ»;
- 4) проанализировать управление процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ»;
- 5) предложить мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ»;
- 6) разработать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

*Объект исследования* – высвобождение персонала.

*Предмет исследования* – управление процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

В работе применялись:

*теоретические методы исследования:* изучение литературных источников и нормативных документов, обобщение,

*практические методы* – сбор данных, анализ кадровой документации организации, математические расчеты.

*Теоретико-методологической основой* исследования в выпускной квалификационной работе послужили работы авторов А.Я. Кибанов, Н.В. Кузнецова, Ю.Е.Мелихов, П.А. Малуев.

*Структура.* Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка источников, глоссария, четырех приложений.

Работа проиллюстрирована 8 таблицами и 1 рисунком.

Список литературы включает 52 источника.

*Во введении* обоснована актуальность и значимость темы исследования, раскрыта цель, задачи, объект, предмет и методы при написании выпускной квалификационной работы.

*В первой главе* «Исследование управления процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» проведен теоретический анализ литературных источников по теме высвобождения персонала; представлена характеристика

организации ЕМУП «ТТУ», в т.ч. ее история, динамика основных экономических показателей деятельности, структура и т.д.; проведен анализ системы управления персоналом ЕМУП «ТТУ», в т.ч. динамика ключевых кадровых показателей; проведен анализ управления процессом высвобождения персонала. В первой главе содержится вывод о необходимости разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала ЕМУП «ТТУ» в целях оптимизации штатной структуры и улучшения финансового положения предприятия.

*Во второй главе* «Разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» предложены и детально описаны конкретные мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в анализируемой организации ЕМУП «ТТУ»; а также разработаны соответствующее нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

*В заключении* содержатся ключевые выводы по проведенному исследованию.

Приложения содержат Правила внутреннего трудового распорядка анализируемой организации ЕМУП «ТТУ», а также формы и образцы необходимых в процессе высвобождения персонала документов.

# **ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЕМУП «ТТУ»**

## **1.1 Характеристика ЕМУП «ТТУ»**

Полное (фирменное) наименование организации, которая является объектом исследования – Екатеринбургское муниципальное унитарное предприятие «Трамвайно-троллейбусное управление».

Краткое наименование – ЕМУП «ТТУ».

ЕМУП «ТТУ» – одно из старейших транспортных предприятий Екатеринбурга, поэтому рассмотрим его историю. Появившись в 1929 г., именно трамвай стал первым по-настоящему массовым общественным транспортом в городе. В 1943 г. к нему добавился троллейбус.

Первый трамвайный маршрут, прочерченный на карте Свердловска, пролег от Цыганской площади (в настоящее время – территория Южного депо) до железнодорожного вокзала. Протяженность его была 11,6 км. История сохранила имена первостроителей свердловского трамвая – это начальник стройки инженер Н. Егоров, заведующий горкомхозом А. Перевалов. Буквально через год, в 1930-м, открываются новые линии и маршруты № 2 (Верх-исетский завод – Вокзал), № 3 (ВИЗ – пл. Горького), № 4 (Цыганская площадь – пл. Горького).

Условия работы трамвайщиков усложнились. Город стремительно рос, и в следующие пять лет были открыты еще пять маршрутов. Некоторые из них поначалу были однопутными. Благодаря трамваю постепенно исчезала «оторванность» районов города друг от друга. Были и свои рекорды. Например, в 1934 г. эксплуатационная скорость свердловского трамвая, по данным газеты «Уральский рабочий», была самой высокой в мире – 18 км. в час. Появились и проблемы.

В сложных условиях проводился ремонт пути – в начале 30-х основными инструментами путейцев по-прежнему оставались лом и лопата. Тем не менее, в 1938 проведена смена путей уже с использованием специальных механизмов. За 12 лет трамвайное хозяйство Свердловска значительно выросло – накануне Великой Отечественной войны в Свердловске ежедневно по одиннадцати маршрутам курсировали 123 трамвая.

Проектировались новые линии, планировалось повышение технической оснащенности. Война опрокинула намеченные планы. Переполненный эвакуированными заводами, Свердловск задыхался от недостатка транспорта. И тогда трамвай стал «главным грузовиком» города: на нем перевозили военную продукцию, раненых, уголь, хлеб, молоко, почту.

В годы войны было построено 20 трамвайных подъездных путей к промышленным предприятиям, три новые трамвайные ветки. Катастрофически не хватало вагонов. Женщины и подростки не могли квалифицированно вести ремонт, да и запчастей очень недоставало. А вагоноремонтные мастерские занял завод, выпускавший снаряды. Было принято беспрецедентное решение: вывезти простаивавшие ходовые вагоны из блокадного Ленинграда. С невероятными трудностями, под бомбежками и артобстрелами начальник технического отдела предприятия Алексей Николаевич Попов организовал доставку из окруженного города 60 пробитых пулями и осколками трамваев и запасных частей к ним. 17 октября 2003 г. отметил свое шестидесятилетие свердловский троллейбус. Он вписал славную страницу в историю городского электротранспорта. В разгар Великой Отечественной войны, осенью 1942 г. Государственный комитет Обороны принял решение о строительстве в Свердловске первой троллейбусной линии от улицы Фрунзе до поселка Нижнеисетск, где разместился эвакуированный из Киева завод химического машиностроения.

В условиях жесткой нужды, нехватки материалов, троллейбусная линия протяженностью 9,8 км. была выстроена. История сохранила имена



первостроителей – начальника строительства, талантливого специалиста и организатора Т. Алиева, начальника службы энергохозяйства Б. Зубрицкого, первого директора троллейбусной службы А. Фёдорова, начальника СГЖД (с 1943 - СТТУ) М. Кирильцева, начальника службы движения Н. Белоносова. В послевоенный период развернулась большая и сложная работа по реконструкции и развитию городского электротранспорта. В 50-60-е годы прошедшего века резко возросли темпы строительства трамвайных линий. Особенно бурное развитие городского электротранспорт получил с пуском двух трамвайных депо (в 1959 г. – Северного, а в 1989 г. – Западного). В 1948 г. начали поступать новые троллейбусы МТБ-82, в 1950 Свердловск получил первые 4 цельнометаллических четырехосных трамвайных вагонов с Рижского вагоностроительного завода.

В 1953 г. общая протяженность трамвайных линий составляла 83 км., а троллейбусных – 40. В городе действовало 14 трамвайных и 3 троллейбусных маршрута. Любопытный факт: в 1955 г. на озере Шарташ ТТУ открыло первую навигацию. Два катера «Ермак» и «Варяг» могли брать на борт по 40 пассажиров. В штате трамвайно-троллейбусного управления появились необычные должности: капитан, механик, матрос.

Этапным событием для предприятия стал 1958 г., когда из Чехословакии стали поступать принципиально новые вагоны Tatra T-2. Мягкий ход, бесшумность, плавность при разгоне и торможении – вот их основные преимущества. В корне изменилось управление вагоном: вместо тяжелой рукоятки контроллера и шипящего крана машиниста в кабине были педали, изящные кнопки и выключатели. Но технический прогресс – вещь неумолимая, и в 1972 списан последний «ветеран» – вагончик серии «Х», а к началу 80-х исчезли и МТБ-82. В 1961 г. в город пришли новые троллейбусы ЗиУ-5, которые к началу 70-х полностью вытеснили старые МТБ-82. В 1963 г. началась эра вагонов Tatra T-3, а в 1967 на свердловские линии вышли первые 5 шестиосных сочлененных вагонов К2. Длина такой «змейки» превышала 21 метр. Всего их было 20. Вместимость «трамвая с гармошкой»

была большой, но по техническим причинам они не прижились. И к 1980 г. исчезли со свердловских улиц. Продолжились закупки Т-3. В 1976 г. пошли поезда состоящие из трех вагонов этого типа. В 1980 г. из каждого депо (а тогда их было два) выпускалось по шесть «тройников», которые работали на самых напряженных маршрутах. Таким образом, увеличилась провозная способность поездов и пропускная способность узлов и перекрёстков. В конце 80-х – начале 90-х вагонный парк пополнился трамваями типа Т-3М чешского производства. С 1999 г. обновление подвижного состава идет за счет приобретения трамвайных вагонов «Спектр», производимых в Екатеринбурге. В конце 70-х внедряется автоматизированная система диспетчерского управления электротранспортом, тяговые подстанции переводятся на телеуправление. В 1980-е годы строятся новые трамвайные и троллейбусные линии в спальные районы города. Последняя трамвайная линия по улице Московской ко Дворцу спорта была открыта в 1992 году. За прошедшие годы активно развивалась и троллейбусная сеть. В 1965 г. на улице Щорса построено новое здание Октябрьского троллейбусного депо. В 1975 г. пущено в эксплуатацию троллейбусное депо в поселке Веер – Орджоникидзевское. В 2001 на его территории построен крупный цех профилактических осмотров. В последнее десятилетие строительство троллейбусных линий получило наиболее энергичное развитие. В 1994 г. троллейбус пошел в жилой район УНЦ, в 1995 г. – по улице Крауля, в 1996-97 – в микрорайон Ботанический. Одновременно строятся путепроводы в районе улиц Челюскинцев-Смазчиков. В августе 1998 г., к 275-летию города пущена троллейбусная линия по улицам Челюскинцев - Смазчиков - Сулимова - Комсомольская, открыты новые линии по улицам Фрезеровщиков - Ильича и по улице Восстания.

Надо отметить, что, если до 90-х годов минувшего века строительство троллейбусных линий и прокладкой трамвайных путей, монтажом тяговых подстанций занимались специализированные подрядные организации, то

теперь функции подрядчика перешли к ТТУ. Все работы проводились в рекордно короткие сроки и с хорошим качеством.

На сегодняшний день ЕМУП «ТТУ» – современное транспортное предприятие с развитой инфраструктурой. Оно осуществляет 60% городских пассажирских перевозок и является крупнейшим по объемам пассажиров перевозчиком в Екатеринбурге. Ежедневно на 29 трамвайных и 19 троллейбусных маршрутов выходят 544 единицы подвижного состава. Общая протяженность трамвайных путей в городе составляет 182,2 км., троллейбусных - 157,8 км. в однопутном исчислении.

Предприятие находится в муниципальной собственности. Орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя – Департамент Администрации Екатеринбурга по управлению муниципальным имуществом.

Предприятие создано в соответствии с Постановлением Главы администрации г. Екатеринбурга № 419 от 05.08.1993 г.

Юридический и фактический адрес: г. Екатеринбург, ул. Фрунзе, 26.

Основным видом деятельности организации является деятельность трамвайного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам (ОКВЭД 49.31.23).

Основной целью создания и предметом деятельности ЕМУП «ТТУ» в соответствии с Уставом являются решение социальных задач в сфере обеспечения пассажирских перевозок на городском наземном электрическом и автомобильном транспорте с обеспечением гарантированной их безопасностью.

Право предприятия осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством РФ требуется специальное разрешение - лицензия, допуски СРО, возникает у предприятия с момента его получения или в указанный в нем срок и прекращается по истечении срока его действия. ЕМУП «ТТУ» получено 6 лицензий.

Предприятие является коммерческой организацией, не наделенной правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником.

Предприятие имеет филиалы:

- Южное трамвайное депо;
- Северное трамвайное депо;
- Западное трамвайное депо;
- Октябрьское троллейбусное депо;
- Орджоникидзевское троллейбусное депо.

Источниками формирования имущества ЕМУП «ТТУ» в соответствии с Уставом являются:

- имущество, закрепленное Департаментом за предприятием на праве хозяйственного ведения;
- доходы предприятия от его деятельности;
- иные источники, не противоречащие законодательству Российской Федерации.

Размер уставного фонда ЕМУП «ТТУ» составляет 114119209 руб. Уставный фонд образован за счет:

- денежных средств в размере 113863000 руб., переданных учредителем предприятию;
- чистой прибыли предприятия в размере 103763 руб.;
- движимого имущества, переданного предприятию.

Предприятие устанавливает цены и тарифы на все виды производимых работ, оказываемых услуг, выпускаемую и реализуемую продукцию в соответствии с законодательством РФ и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Экономические показатели деятельности ЕМУП «ТТУ» представлены в табл. 1.

**Таблица 1.** Экономические показатели деятельности ЕМУП «ТТУ» за 2016-2018 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка	2417090	2287590	2491440
Валовая прибыль (убыток)	-392613	-540743	-420478
Себестоимость продаж	2809700	2828340	2911920
Чистая прибыль (убыток)	-307999	252399	-410353

По данным табл. 1, за 2018 г. убыток компании составил 410353 тыс. руб., себестоимость продаж растет, как и размер выручки. Тем не менее, предприятие остается убыточным.

Теперь рассмотрим структуру организации, которая представлена в табл. 2.

**Таблица 2.** Структура ЕМУП «ТТУ»

Генеральный директор		
<i>Отделы</i>	<i>Службы</i>	<i>Депо</i>
Бухгалтерия Финансово-экономический отдел Технический отдел Отдел безопасности движения Отдел охраны труда Юридический отдел Отдел кадров Отдел капитального строительства Отдел охраны окружающей среды Отдел главного энергетика Отдел материально- технического снабжения Отдел социально- культурного развития	Служба подвижного состава Энергохозяйство Служба движения Служба пути Аварийно-транспортная служба Служба автоматики и связи	Южное трамвайное депо; Северное трамвайное депо; Западное трамвайное депо; Октябрьское троллейбусное депо; Орджоникидзевское троллейбусное депо
Прочие подразделения		
Учебно-производственный центр Спортивно-оздоровительный комплекс	Санаторий-профилакторий «Уктус»	Редакция газеты «Электропуть» Музей истории развития ЕМУП «ТТУ»

ЕМУП «ТТУ» возглавляет генеральный директор, который назначается на эту должность учредителем предприятия.

В соответствии с Уставом, заявление о приеме на работу на должность генерального директора направляется в Департамент. Трудовой договор с генеральным директором заключает Департамент на основании принятого им решения после ознакомления генерального директора с условиями трудового договора. Договор подписывается начальником Департамента по управлению муниципальным имуществом, как работодателем и генеральным директором предприятия, как работником. Права и обязанности генерального директора, а также основания для расторжения трудовых отношений с ним регламентируются трудовым договором, заключаемым Департаментом с генеральным директором.

Генеральный директор действует в соответствии с принципом единоначалия.

Характеристику основных производственных подразделений ЕМУП «ТТУ» представим в табл. 3.

**Таблица 3.** Характеристика основных производственных подразделений ЕМУП «ТТУ»

Наименование подразделения	Функции	Количество сотрудников
1	2	3
Служба пути	Одно из крупнейших путевых хозяйств трамвая в России. Общая протяженность трамвайных путей составляет 182,4 километра, в том числе 157,4 километра пассажирских путей. Более половины путей имеют асфальтовое покрытие. В эксплуатации находятся 375 стрелочных переводов	256 чел.
Служба движения	Основная задача службы движения ЕМУП "ТТУ" - организация пассажирских перевозок. Одно из важных направлений работы службы - учёт пассажиропотоков, осуществляющийся пока при помощи ручных подсчётов.	191 чел.
Служба подвижного состава	Контроль технического состояния подвижного состава на соответствие требованиям нормативно-технической документации, совершенствование технологических процессов при производстве ремонтов подвижного состава, формирование заявок на приобретение подвижного состава, запасных частей, узлов и	

	материалов - вот основные задачи службы подвижного состава ТТУ.	
Аварийно-транспортная служба	Важной задачей АТС является обеспечение перевозки в ночное время водителей трамваев, троллейбусов и кондукторов на работу и с работы. Перевозка работников осуществляется по 19 специальным маршрутам.	213 чел.

1	2	3
Служба автоматики и связи	В ЕМУП «ТТУ» компьютеры участвуют в составлении расписания движения трамваев и троллейбусов, расчёте нарядов закрепления работы водителей, кондукторов и подвижного состава на месяц (при этом учитываются нормы выработки и сменности водителей и кондукторов), помогают решать задачи планирования	34 чел.
Энергохозяйство	Стабильное электроснабжение линий ГЭТ	113 чел.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности ЕМУП «ТТУ» осуществляет Департамент, а в случаях, предусмотренных законодательством РФ и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, также отраслевые подразделения Администрации г. Екатеринбурга или иные уполномоченные на то органы. Бухгалтерскую отчетность и отчеты о результатах своей деятельности за истекший период предприятие представляет на утверждение Департаменту ежеквартально.

Отчет о выполнении транспортной работы, количестве перевезенных пассажиров, исправном и неисправном подвижном составе, предприятие ежемесячно предоставляет в Комитет по транспорту, организации дорожного движения и развитию улично-дорожной сети Администрации г. Екатеринбурга.

Таким образом, ЕМУП «ТТУ» является коммерческой организацией, находящейся в муниципальной собственности. Основной целью создания и предметом деятельности ЕМУП «ТТУ» являются решение социальных задач в сфере обеспечения пассажирских перевозок на городском наземном электрическом и автомобильном транспорте с обеспечением

гарантированной их безопасностью. ЕМУП «ТТУ» осуществляет 60% городских пассажирских перевозок и является крупнейшим по объемам пассажиров перевозчиком в Екатеринбурге. За 2018 г. убыток компании составил 410353 тыс. руб., себестоимость продаж растет, как и размер выручки, тем не менее, предприятие остается убыточным.

## 1.2 Анализ системы управления персоналом в ЕМУП «ТТУ»

Систему управления персоналом организации и ее эффективность характеризуют ключевые кадровые показатели (численность персонала, соотношение категорий персонала, уровень текучести кадров), поэтому представим их в таблице 4.

**Таблица 4.** Ключевые кадровые показатели ЕМУП «ТТУ»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	По сост. на 01.02.2019 г.
Среднесписочная численность персонала	1028	1021	1005	1012
<i>из них:</i>				
<i>по категориям:</i>				
– административно-управленческий персонал	112	108	103	107
– специалисты (служащие)	270	272	265	265
– рабочие	646	641	637	640
<i>по уровню образования:</i>				
– с высшим образованием	327	321	317	318
– со средним специальным образованием	476	477	469	479
– со средним образованием	225	223	219	215
Количество уволенных за период сотрудников	120	123	115	110
Уровень текучести кадров	11,7	12	11,5	10,9

Итак, по данным таблицы 4 можно сделать ряд выводов:



По состоянию на 01.02.2019 г. численность персонала ЕМУП «ТТУ» составляет 1012 чел. С 2016 г. численность сократилась, но незначительно (на 1,5%).

Соотношение персонала по категориям (АУП-специалисты-рабочие) в настоящее время составляет 11%-26%-63%, т.е. преобладает группа рабочих, что обусловлено спецификой вида деятельности ЕМУП «ТТУ». В 2016 г. данное соотношение было таким же.

Относительно полученного уровня образования преобладает категория персонала со средним специальным образованием (47%), на втором месте по количеству - категория персонала с высшим образованием (31%), на третьем - со средним образованием (22%), что наглядно представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Структура персонала ЕМУП «ТТУ» по уровню образования**

Уровень текучести кадров в настоящее время составляет 10,9%. В течение последних лет показатель текучести кадров остается на уровне 11-12% в год.

Функции управления персоналом (набор, отбор, адаптация, аттестация), а также ведение кадрового делопроизводства закреплены за отделом кадров. Функции по управлению безопасностью труда закреплены за отделом охраны труда.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Набор кадров – это массовое привлечение на работу персонала в организацию. Набор (привлечение) кадров ведется с применением Интернет-источников (сайтов с размещением объявлений о работе), печатных изданий («Работа для Вас», «Есть работа», «Быстрый Курьер»).

Кроме того, организация взаимодействует с Центром занятости населения по поиску сотрудников на имеющиеся вакансии.

При наборе персонала подготовка описания работы и требований к кандидату определяются соответствующей должностной инструкцией, как правило, требования стандартные.

Отбор персонала – это часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Методы отбора персонала, применяемые в организации: собеседование в отделе кадров, в дальнейшем на следующем этапе в зависимости от уровня позиции - собеседование генерального директора, линейного руководителя с кандидатом. Собеседование не структурированное, не стандартизированное. Непосредственно процесс отбора в ЕМУП «ТТУ» состоит из этапов: отбор поступивших резюме и анкет; приглашение на собеседование; собеседование (интервью); принятие решения по кандидату.

Технология набора и отбора персонала частично формализована, недокументирована.

Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «неписанных», по которым живет организация. Целью этого процесса является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

В ЕМУП «ТТУ» проводятся следующие процедуры адаптации новых работников: знакомство с коллективом; объяснение задач, требований к

работе; ориентация – знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации, условиями труда; наставничество со стороны опытного сотрудника. Нового работника знакомят с правилами внутреннего распорядка, знакомят с сотрудниками.

Однако, на наш взгляд, на бригадиров возложена ответственность за адаптацию, но не проведено разъяснительных бесед, объяснения того, как, какими методами и приемами можно ускорить вхождение в коллектив нового сотрудника. Метод наблюдения показал, что работа бригадира с новичком в его первые рабочие дни сводится, как правило, к техническому инструктажу, объяснению профессиональных моментов и т.д. Однако не уделяется достаточно внимания знакомству с другими сотрудниками, установлению контактов с окружающими, объяснению правил неформального общения в коллективе и т.п. Это существенный недостаток, т.к. социально-психологическая адаптация важна для приспособления нового сотрудника.

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты: организационный; социально-психологический; профессиональный. Основной упор предприятием был сделан на профессиональном аспекте. Идея готовить специалистов самим, подчиняя процесс обучения целям, задачам и ценностям компании, осуществилась.

Процедура аттестации проводится в соответствии с графиками, утвержденными директором предприятия. Аттестацию проводит аттестационная комиссия, назначаемая директором из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов. На каждого работника, подлежащего аттестации, предварительно составляется характеристика и направляется в комиссию по аттестации не позднее, чем за две недели до начала аттестации. Аттестуемый работник знакомится с характеристикой заранее, но не менее, чем за неделю до аттестации. Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого, после совещания со всеми членами

комиссии принимает решение об оценке аттестуемого: соответствует занимаемой должности, соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год, не соответствует занимаемой должности.

По результатам аттестации директор по представлению заместителя директора может принять решение о повышении или понижении работников в квалификационной категории, должностного оклада, установлении, изменении или в отмене надбавок к должностным окладам, в освобождении от должности (в зависимости от результатов аттестации). Аттестационной комиссией по результатам аттестации заполняется аттестационный лист. Данные листы хранятся в личном деле каждого сотрудника предприятия.

Обучение проводится в собственном учебно-производственном центре. 1 июня 1972 г. приказом по Свердловскому областному управлению профтехобразования было создано специализированное училище для подготовки водительских кадров и повышения квалификации работников различных профессий городского электротранспорта. В марте 1998 г. постановлением правительства Свердловской области училище было закрыто. Выйдя из Министерства профтехобразования, оно стало структурной единицей Екатеринбургского трамвайно-троллейбусного управления – Учебно-производственным центром.

Организация образовательного процесса регламентируется Планом подготовки водителей трамвая и троллейбуса, повышения квалификации водительского состава на год. Обучение проводят опытные, квалифицированные инструкторы на учебных трамваях и троллейбусах по специально разработанным программам производственного обучения. На первом этапе обучения отрабатывается приемка поезда в депо непосредственно на учебном транспортном средстве. Последующими этапами отрабатываются навыки правильного выбора режима на перегонах; подъезд и отъезд от остановочных пунктов; безопасный проезд регулируемых и нерегулируемых перекрестков; умелое нахождение

неисправностей и их устранение. Для обучения вождению разработаны схемы маршрутов по времени и сложности следования. К окончанию теоретического обучения учащиеся знакомятся со всеми маршрутами г. Екатеринбурга. Дальнейшее практическое обучение учащиеся проходят на пассажирских транспортных единицах под руководством опытных водителей – наставников.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности. Организационно-методических документов, например, Положения о кадровом резерве, не разработано. Нет должностных лиц, выполняющих функции организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва. Процедуры формирования резерва на руководящие должности разных уровней не реализуются. Следовательно, и методы оценки кандидатов в кадровый резерв в ЕМУП «ТТУ» не применяются, практика использования результатов оценки кандидатов отсутствует, не осуществляется организация работы с кадровым резервом, не разрабатываются цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудников. Значит, технология организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва в ЕМУП «ТТУ» отсутствует.

Порядок приема и увольнения работников ЕМУП «ТТУ», основные права, обязанности и ответственность работников и работодателя, режим работы, время отдыха, а также меры поощрения и взыскания в ЕМУП «ТТУ», регулируются Правилами внутреннего трудового распорядка ЕМУП «ТТУ» (приведены в Приложении 1), которые являются Приложением к коллективному трудовому договору.

Система мотивации персонала – это совокупность систем материального и нематериального стимулирования сотрудников.

Форма оплата труда в ЕМУП «ТТУ» повременно-премиальная – есть окладная часть и часть пропорционально отработанному времени и выполненным работ. Повременно-премиальная система – это форма оплаты

труда в соответствии с месячными тарифными ставками или должностными окладами пропорционально отработанному времени. Основанием для начисления заработной платы является утвержденные месячные или часовые тарифные ставки, должностные оклады и табель учета рабочего времени.

Единая тарифная сетка по оплате труда рабочих и служащих ЕМУП «ТТУ» представлена в табл. 5.

**Таблица 5.** Единая тарифная сетка по оплате труда рабочих и служащих ЕМУП «ТТУ»

Разряд	Тарифный коэффициент	Месячная тарифная ставка, руб.	Часовая тарифная ставка, руб.
1	1	6 648	40,49
2	1,0606	7 051	42,94
3	1,1244	7 475	45,52
4	1,2807	8 514	51,85
5	1,4445	9 603	58,48
6	1,6232	10 791	65,72
7	1,7796	11 831	72,05
8	2,0030	13 316	81,10
9	2,2635	15 048	91,64
10	2,5316	16 830	
11	2,8369	18 860	
12	3,1868	21 186	
13	3,5889	23 859	
14	4,0283	26 780	
15	4,5346	30 146	
16	5,0334	33 462	
17	5,5993	37 224	
18	6,2025	41 234	

Единая тарифная сетка по оплате труда рабочих и служащих ЕМУП «ТТУ» введена в действие с 1 января 2016 г. и является Приложением к коллективному договору.

Наблюдение показало, что среди методов социально-психологического стимулирования руководителями ЕМУП «ТТУ» применяются похвала в устной форме на общих собраниях, убеждение, принуждение.

Важным стимулом является уровень организации труда. Кабинеты специалистов в целом отвечают современным эргономическим требованиям. Оснащенность офисной мебелью и оргтехникой находится на достаточном уровне. Рабочие места всех специалистов оснащены компьютерной техникой, локальной (внутренней) телефонной связью, в некоторых из кабинетов установлены кондиционеры.

Проведя анализ системы управления персоналом, можно сделать вывод, что в целом система управления персоналом ЕМУП «ТТУ» удовлетворяет потребностям организации.

### **1.3 Анализ управления процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ»**

Анализ теоретических источников по проблеме высвобождения персонала выявил следующее.

По мнению Ю.Е. Мелихова и П.А. Малуева, высвобождение персонала – это «увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного и технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава» [29, с. 51].

В свою очередь, процесс высвобождения персонала – это «вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников» [24].

Как пишет А.Я. Кибанов, «следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником» [41, с. 383].

Учитывая функции управления, а именно: планирование, организация, мотивация, контроль; *под управлением процессом высвобождения персонала можно понимать деятельность административно-управленческих работников предприятия по планированию, организации, мотивации, контролю комплекса мероприятий по соблюдению юридических норм и организационно-психологической поддержке при высвобождении (сокращении) сотрудников, целью которого является снижение численности персонала.*

Сокращение численности или штата является крайней, вынужденной мерой, когда работодатель сталкивается с экономическими проблемами и вынужден сокращать все виды издержек, реагируя таким образом на изменение рыночной конъюнктуры.

Управление процессом высвобождения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования, поскольку позволяет регулировать внутриорганизационный рынок труда.

Теперь проведем анализ управления процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

В практике деятельности отдела кадров ЕМУП «ТТУ» не используется exit-интервью («заключительное» интервью, интервью при увольнении работника). Вместе с тем, exit-интервью может быть инструментом, позволяющим сотруднику и предприятию более взвешенно оценить происходящее событие, назвать истинные причины увольнения, оценить различные аспекты производственной деятельности, к которым относятся: социально-психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность аттестации и оплаты труда, требования к рабочему месту и условия труда на нем, безопасность для здоровья. Кроме того, подобная практика может положительно влиять и на бренд организации как работодателя. В свою очередь, в связи с предстоящей необходимостью высвобождения достаточно большого количества работников, проведение exit-интервью становится особенно актуальным.



Необходимость оперативно принимать решения и повышать эффективность работы в трамвайно-троллейбусном управлении обуславливают внедрение современных систем повременного и порейсового учета работы подвижного состава. Основным документом для организации учета подвижного состава является расписание движения. Построение расписания вручную занимает от нескольких часов до нескольких дней и является слабо формализованным процессом.

Построение расписаний представляет собой длительный процесс: в зависимости от сложности расписания (число нарядов) – от нескольких часов до нескольких дней. Учитывая большое количество маршрутов, автоматизация этого процесса обеспечивает значительную экономию времени инженеров производственно-технических отделов, диспетчеров.

Для автоматизации составления расписаний в 2018 г. в ЕМУП «ТТУ» завершился процесс внедрения системы (компьютерной программы) автоматизированного построения расписаний движения трамваев и троллейбусов (САПР РДТТ). Программа строит расписания в различных режимах и формирует выходные документы на основе базы технической документации. Однако, планирование необходимого высвобождения работников в связи с автоматизацией рабочих мест не проводилось.

В связи с этим в ЕМУП «ТТУ» необходимо высвобождение (сокращение) персонала в количестве 55 чел. (диспетчеры).

Управление процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» требуется в связи с изменением технологии производства, которое влечет за собой автоматизацию части рабочих мест. Значит, причиной высвобождения персонала является совершенствование производства. Администрация ЕМУП «ТТУ» должна принять меры по приведению численности сотрудников в соответствие с реальными потребностями предприятия, т.е. осуществить сокращение численности. Следовательно, основанием высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» является сокращение численности.

Как было ранее выявлено при анализе экономических показателей деятельности ЕМУП «ТТУ», предприятие является убыточным. Поэтому высвобождение персонала позволит снизить издержки предприятия за счет снижения затрат на оплату труда. Однако, с одной стороны, высвобождение персонала объективно необходимо для повышения эффективности деятельности ЕМУП «ТТУ» за счет улучшения технологии производства и сокращения финансовых затрат на фонд оплаты труда, а с другой стороны, решение данной задачи может повлечь за собой ряд негативных последствий как для высвобождаемых работников, так и для трудового коллектива в целом (в части социально-психологического климата из-за напряженности, отсутствия уверенности в завтрашнем дне). Поэтому важно разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала.

В коллективном договоре ЕМУП «ТТУ» отсутствует информация об управлении процессом высвобождения персонала. Следовательно, в настоящее время в ЕМУП «ТТУ» отсутствуют документы, которые бы регламентировали в целом управление процессом высвобождения персонала в организации. В связи с этим при необходимости проведения высвобождения персонала могут возникнуть правовые риски (различные нарушения процедуры высвобождения персонала, которые могут быть оспорены работниками в суде).

При этом, если работодателем будут допущены нарушения процедуры высвобождения персонала, для ЕМУП «ТТУ» могут возникнуть и финансовые риски, связанные с возмещением морального вреда, понесенных по делу истцом (работником) судебных расходов, а также взысканием среднего заработка за время вынужденного прогула. В частности, в соответствии с ч. 9 ст. 394 Трудового кодекса Российской Федерации в случаях увольнения без законного основания или с нарушением установленного порядка увольнения суд может по требованию работника вынести решение о взыскании в пользу работника денежной компенсации

морального вреда, причиненного ему указанными действиями. Размер компенсации определяется судом.

Основным доказательством для судебного органа, подтверждающим проведение мероприятий по сокращению штатов, являются: штатное расписание с соответствующими изменениями; приказы (документы) по изменению структуры предприятия, документы на выплату заработной платы до и после сокращения штатов, списочный состав работающих и т.д. Обязанность администрации предприятия – доказать суду факт необходимости сокращения численности или штатов. В случае принятия судом решения о неправильных или незаконных действиях администрации, возлагается как административная, так и материальная ответственность на должностное лицо, виновное в незаконном увольнении сотрудника.

Например, Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ст. 5.27) определяет административные наказания за нарушение законодательства о труде: штраф для юридических лиц – от 30000 до 50000 руб. либо приостановление деятельности на срок до 90 суток.

Если же работодатель необоснованно уволит сотрудника – родителя ребенка до трех лет, наказание может быть гораздо строже. Ст. 145 УК РФ в этих случаях установлена уголовная ответственность со штрафными санкциями, в частности, уплата сумм в размере до 200 000 руб. В соответствии со ст. 37 Конституции РФ граждане имеют право на труд, а ст. 19 Конституции предусматривает для женщин и мужчин равные права и свободы, как и равные возможности для их реализации. Право беременной женщины и женщины, имеющей детей в возрасте до трех лет, на труд охраняет ст. 145 УК РФ.

Кроме того, в этом случае могут возникнуть не только правовые и финансовые риски, но и репутационные (как для предприятия-работодателя), т.е. может пострадать имидж организации как работодателя.

Все перечисленное можно считать предпосылками (причинами) необходимости как непосредственно высвобождения части персонала, так и

управления этим процессом. Следовательно, причинами (предпосылками) управления процессом высвобождения персонала для ЕМУП «ТТУ» являются:

1) необходимость сокращения финансовых затрат в связи с убыточностью предприятия и в связи с автоматизацией ряда рабочих мест после внедрения системы (компьютерной программы) автоматизированного построения расписаний движения трамваев и троллейбусов;

2) отсутствие в ЕМУП «ТТУ» документов, регламентирующих в целом управление процессом высвобождения персонала в организации;

3) необходимость минимизации возникновения правовых, финансовых и репутационных рисков в случае нарушения установленной законом процедуры высвобождения работников.

Отсюда можно сделать вывод о наличии таких проблем в управлении процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» как:

1) повышенный размер финансовых затрат на фоне убыточности предприятия и избыточного числа сотрудников после внедрения системы автоматизированного построения расписаний движения трамваев и троллейбусов;

2) отсутствие регламентирующих управление процессом высвобождения персонала документов;

3) вероятность возникновения правовых, финансовых и репутационных рисков в случае нарушения установленной законом процедуры высвобождения работников.

В связи с вышеизложенным можно утверждать, что в ЕМУП «ТТУ» необходимо разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в целях оптимизации штатной структуры и улучшения финансового положения предприятия.

## **Вывод по главе 1**

ЕМУП «ТТУ» является коммерческой организацией, находящейся в муниципальной собственности. Основной целью создания и предметом деятельности ЕМУП «ТТУ» являются решение социальных задач в сфере обеспечения пассажирских перевозок на городском наземном электрическом и автомобильном транспорте с обеспечением гарантированной их безопасностью. ЕМУП «ТТУ» осуществляет 60% городских пассажирских перевозок и является крупнейшим по объемам пассажиров перевозчиком в Екатеринбурге. За 2018 г. убыток компании составил 410353 тыс. руб., себестоимость продаж растет, как и размер выручки, тем не менее, предприятие остается убыточным.

В целом система управления персоналом ЕМУП «ТТУ» удовлетворяет потребностям организации.

Сделан вывод о наличии таких проблем в управлении процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» как:

- 1) повышенный размер финансовых затрат на фоне убыточности предприятия и избыточного числа сотрудников после внедрения системы автоматизированного построения расписаний движения трамваев и троллейбусов;
- 2) отсутствие регламентирующих управление процессом высвобождения персонала документов;
- 3) вероятность возникновения правовых, финансовых и репутационных рисков в случае нарушения установленной законом процедуры высвобождения работников.

В связи с этим можно утверждать, что в ЕМУП «ТТУ» необходимо разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения

персонала в целях оптимизации штатной структуры и улучшения финансового положения предприятия.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЕМУП «ТТУ»**

### **2.1 Мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ»**

Как было выявлено ранее, управление процессом высвобождения персонала является актуальной для ЕМУП «ТТУ» задачей, поскольку выявлены причины (предпосылки) управления процессом высвобождения персонала для ЕМУП «ТТУ», в числе которых:

- 1) необходимость сокращения финансовых затрат в связи с убыточностью предприятия и в связи с автоматизацией ряда рабочих мест после внедрения системы (компьютерной программы) автоматизированного построения расписаний движения трамваев и троллейбусов;

2) отсутствие в ЕМУП «ТТУ» документов, регламентирующих в целом управление процессом высвобождения персонала в организации;

3) необходимость минимизации возникновения правовых, финансовых и репутационных рисков в случае нарушения установленной законом процедуры высвобождения работников.

Отметим, что управление – сложный и многообразный вид деятельности. Только рациональная, гибкая, надежная структура системы управления, четкое распределение функций, прав и обязанностей между органами управления, продуманная ее технология, своевременное поступление необходимой информации позволяют эффективно действовать на любом уровне системы управления.

Управление подразумевает планирование, организацию, мотивацию и контроль, поэтому мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» (табл. 6) разработаны с учетом данных функций.

**Таблица 6.** Мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ»

№ п/п	Проблема	Мероприятие по управлению процессом высвобождения персонала	Ответственные лица	Размер затрат на мероприятие
1	2	3	4	5
1	Повышенный размер финансовых затрат на фоне убыточности предприятия и избыточного числа сотрудников после внедрения системы автоматизированного построения расписаний движения трамваев и троллейбусов	<u>Функция планирования.</u> Провести планирование высвобождения (определить и утвердить численность, состав высвобождаемых сотрудников).	Начальник отдела кадров.	5 456 руб.
2	Отсутствие регламентирующих управление процессом высвобождения	<u>Функция организации.</u> Разработать Положение о высвобождении персонала ЕМУП «ТТУ».	Начальник отдела кадров.	27 280 руб.

	персонала документов	Разработать бланки документов, необходимых для предоставления в Службу занятости при высвобождении работников.		
3	Вероятность возникновения правовых, финансовых и репутационных рисков в случае нарушения установленной законом процедуры высвобождения работников	Прекратить внешний найм (привлечение и отбор персонала). Внести изменения в штатное расписание. Ознакомить работников с разработанными и утвержденными локальными актами. Внедрить в практику exit-интервью. <u>Функция мотивации.</u> Провести разъяснительную работу в коллективе о предстоящем высвобождении работников.		
4	-	<u>Функция контроля.</u> Провести оценку экономической эффективности проведенного высвобождения персонала	Начальник отдела кадров.	5 456 руб.

Управление как процесс предполагает планирование, организацию, мотивацию и контроль. Например, планирование – первая функция управления и от того как качественно она будет выполнена во многом зависит успех всей управленческой деятельности.

Рассмотрим предложенные, разработанные мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

*В рамках функции планирования:*

1) Проведение деятельности по планированию высвобождения персонала, что позволит определить и утвердить численность, состав высвобождаемых сотрудников. В рамках этой деятельности необходимо провести тщательный отбор кандидатов на высвобождение с учетом уровня



квалификации, опыта работы и других критериев, т.е. предварительно важным является определить критерии отбора кандидатов на высвобождение.

Работодатель обязан проверить наличие преимущественного права сотрудников остаться на работе. Основными критериями, которые предоставляют сотруднику преимущественное право остаться на работе, являются более высокая квалификация и производительность труда (ч. 1 ст. 179 ТК РФ). Обоснованиями этого могут быть наличие профильного образования, более длительный стаж работы, премирование за высокие показатели в труде и т.п. В первую очередь увольнению подлежат сотрудники со средним общим образованием, с небольшим стажем работы на данном предприятии.

Из списка работников, чьи должности сокращаются, нужно исключить тех, кому трудовое законодательство предоставляет гарантии при увольнении: беременных женщин (ч. 1 ст. 261 ТК РФ); женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет (ч. 4 ст. 261 ТК РФ); одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет, а если ребенок – инвалид, то до 18 лет; сотрудников, воспитывающих указанных детей без матери (ч. 4 ст. 261 ТК РФ); работников в период их временной нетрудоспособности (ч. 6 ст. 81 ТК РФ); сотрудников, находящихся в отпуске (ч. 6 ст. 81 ТК РФ). В цехе 180, среди подлежащих высвобождению, сотрудников указанных категорий нет.

*В рамках функции организации:*

- 2) Разработка Положения о высвобождении персонала ЕМУП «ТТУ».
- 3) Разработка бланков документов, необходимых для предоставления в Службу занятости при высвобождении работников.
- 4) Прекращение внешнего найма (привлечения и отбора персонала).
- 5) Внесение соответствующих изменений в штатное расписание.
- 6) Ознакомление работников с разработанными и утвержденными локальными актами.

7) Внедрение в практику деятельности отдела кадров проведения exit-интервью (так называемое «выходное» интервью, «заключительное» интервью, т.е. интервью при увольнении работника).

Имеется ввиду собеседование, сопровождающее увольнение работника. Каждый увольняющийся уносит с собой мнение о компании, и в ее интересах позаботиться о том, чтобы оно было положительным, предотвратить возможные конфликты.

Подобное интервью может стать инструментом, позволяющим предприятию не только оценить различные аспекты производственной деятельности, к которым относятся: социально-психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность аттестации и оплаты труда, требования к рабочему месту и условия труда на нем, безопасность для здоровья, подобная практика может положительно влиять и на бренд организации как работодателя. Финальное интервью имеет большое значение в формировании как внешнего, так и внутреннего бренда работодателя. Ведь от того, с какими мыслями и эмоциями люди покидают компанию, зависит не только общий корпоративный настрой, но и впечатления внешних кандидатов. Таким образом, заключительное интервью призвано сгладить возникшие в ходе работы противоречия, продемонстрировать уважительное отношение к сотруднику и подчеркнуть важность выполненной им работы.

В свою очередь, в связи с предстоящей необходимостью высвобождения достаточно большого количества работников, проведение exit-интервью становится особенно актуальным и необходимым.

Можно выделить несколько ключевых моментов такого собеседования:

Необходимо заранее согласовать с руководством условия ухода работника.

Беседа должна проходить в нейтральной обстановке, например в комнате для переговоров.

Положительный эмоциональный фон и разговор исключительно о поступках, а не о личности сотрудника.

Задавать нужно открытые вопросы, на которые невозможно ответить только «да» или «нет».

Можно попросить заполнить анкету, но лучше, чтобы это выглядело не как бюрократическая процедура, а как личная просьба. Хотя если работник настроен агрессивно, лучше опустить этот пункт.

Соблюдать все правила и юридические нормы при оформлении увольнения.

*В рамках функции мотивации:*

7) Проведение разъяснительной работы в коллективе о предстоящем высвобождении работников. Важным является работа по информированию, доведению до сотрудника сообщения об увольнении, что делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Работодатель обязан в уведомлении предложить работнику другую имеющуюся в организации работу или вакантную должность, которую работник может выполнять с учетом состояния его здоровья. При отсутствии вакантных должностей это обстоятельство указывается в уведомлении.

Для того, чтобы смягчить негативные аспекты и последствия увольнения работников и тем самым сохранить позитивный имидж организации как работодателя, возможно проведение инспектором по кадрам следующей консультационной работы:

– проведение консультаций по вопросам карьеры, в т.ч. оценка знаний и навыков соискателя, рекомендации по поиску работы (составление мероприятий, необходимых для трудоустройства: поиск работы, изучение Интернет-ресурсов и печатных изданий по трудоустройству, подготовка к поиску работы, определение предпочтения по трудоустройству и установление потребности рынка труда), помощь в ориентации на рынке труда;

- помощь в подготовке резюме и рассылка резюме напрямую работодателям и ведущим кадровым агентствам; активное продвижение кандидата увеличивает шансы последнего по поиску нового места работы;
- консультации по прохождению собеседований;
- помощь в размещении объявлений по поиску работы в соответствующих Интернет-источниках.

В ходе таких мероприятий увольняемый сотрудник получит информационную и консультационную помощь. В свою очередь, организация в таком случае сохранит со многими уволенными доброжелательные отношения, что может положительно сказаться при необходимости в будущем нанять их вновь; также проведение подобных мероприятий способствует сохранению благоприятной психологической обстановки для трудового коллектива, при этом не снижается производительность труда и сохраняется имидж компании как работодателя на рынке труда. Консультирование и содействие в трудоустройстве высвобождаемых работников помогает провести процесс сокращения цивилизованно, с наименьшими репутационными и юридическими рисками.

*В рамках функции контроля:*

8) Проведение оценки экономической эффективности проведенного высвобождения персонала.

Ответственным за мероприятие является начальник отдела кадров.

Решения по сокращению персонала должны быть убедительными, чтобы не допускать возникновения слухов и недоброжелательности, а также чтобы в каждой конкретной ситуации находились компромиссные решения (например, избежание увольнения до тех пор, пока применимы другие варианты, такие, как прекращение найма, досрочный выход на пенсию с выплатой соответствующей компенсации и т.п.).

Таким образом, включение управления высвобождением работников в систему управления персоналом может стать основой создания гибкой системы реагирования предприятия на изменяющиеся условия и свести к

минимуму возможные негативные последствия, связанные с высвобождением.

## **2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ»**

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами. Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия документы, регламенты.

Принятие решения об изменении структуры, штатного расписания, численности работников предприятия относится к исключительной компетенции работодателя, который вправе расторгнуть трудовой договор с работником в связи с сокращением численности или штата при условии соблюдения закрепленного Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ) порядка увольнения и гарантий, направленных против произвольного увольнения.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии – по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии – по инициативе администрации);

– выход на пенсию.

В ст. 77 ТК РФ выделяются следующие основания прекращения трудового договора:

- соглашение сторон;
- истечение срока трудового договора;
- расторжение трудового договора по инициативе работника;
- расторжение трудового договора по инициативе администрации;
- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу;
- отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника, изменением подведомственности организации или ее реорганизации;
- отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
- отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
- нарушение правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.

Относительно беспроблемным, с точки зрения работодателя, является уход работника по собственной инициативе. Профессиональная деятельность работника, социальная среда при этом не изменяются существенным образом либо сотрудник готов к подобным изменениям. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Поэтому необходимость поддержки данного работника со стороны администрации, как правило, мала.

В соответствии с действующим ТК РФ работодатель обязан при увольнении по п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата организации), на основании ст. 82 ТК:

1) письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее чем за 2 месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или территориальными соглашениями, – уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);

2) при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;

3) уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику (или этот факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

4) одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;

5) через два месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по п. 2 ст. 81 ТК РФ, если они не захотят уволиться по собственному желанию;

6) далее происходит расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:

- заработную плату работника за последний месяц;
- заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние 3 месяца работы.

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 09.03.2016) работодатель обязан в письменной форме сообщить о принятии решения массового высвобождения в органы службы занятости не позднее

чем за 2 месяца до начала проведения соответствующих мероприятий и указать должность, профессию, специальность и квалификационные требования к ним, условия оплаты труда работника, а в случае массового увольнения – не позднее чем за 3 мес.

В соответствии с трудовым законодательством РФ при увольнении по сокращению численности или штата преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. В случае равной производительности предпочтение отдается семейным (имеющим двух и более иждивенцев и тем, в семье которых нет других лиц с самостоятельным заработком); работникам, имеющим длительный стаж непрерывной работы в данной организации; получившим в ней увечье или профессиональное заболевание; тем, кто повышает свою квалификацию без отрыва от производства в высших и средних специальных учебных заведениях в соответствии с выполняемой работой, и ряду других категорий работников.

Поскольку сокращение численности или штатов используется для укомплектования организации наиболее квалифицированными кадрами, администрация в соответствии с трудовым законодательством РФ вправе в пределах однородных профессий и должностей производить перегруппировку работников и переводить более квалифицированных из них, должность которых сокращается, на другую должность, уволив с нее по указанному основанию менее квалифицированного работника. В первую очередь обычно сокращают работников низкой квалификации.

Принимая решение о расторжении с работником трудового договора в связи с сокращением численности или штата, необходимо иметь в виду возможное наличие у него преимущественного права на оставление на работе. Перечень оснований возникновения такого права приведен в ст. 179 ТК РФ и не является исчерпывающим. Производительность труда и квалификация, как это следует из анализа ст.179 ТК РФ, являются



приоритетными критериями при решении вопроса о наличии преимущественного права.

После выполнения всех законодательно установленных процедур и окончания срока уведомления издается приказ о прекращении трудового договора с работником по основанию, предусмотренному п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, вносится соответствующая запись в трудовую книжку, производится окончательный расчет, выдаются документы, связанные с трудовой деятельностью работника.

В случае, когда в день окончания срока предупреждения об увольнении работник отсутствует на работе в связи с болезнью или отпуском, днем расторжения трудового договора должен быть день его выхода на работу (ч. 6 ст. 81 ТК РФ).

Управление процессом высвобождения персонала требует выполнения норм трудового права. Вместе с тем, для успешной реализации разработанных мероприятий необходимым является разработка локального нормативно-правового акта, регламентирующего управление процессом высвобождения персонала в организации, а именно: Положение о высвобождении персонала ЕМУП «ТТУ».

Ключевые моменты Положения о высвобождении персонала ЕМУП «ТТУ» предлагается сформулировать следующим образом:

1) Высвобождаемым работникам предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные действующим законодательством при сокращении численности или штата согласно ст. ст. 178,180 Трудового кодекса РФ, а также преимущественное право приема на работу при появлении вакансий.

2) При возникновении необходимости сокращения численности персонала Работодатель обязан принять упреждающие меры, направленные на снижение социальной напряженности в структурных подразделениях, а именно:

- прекращение приема новых работников на аналогичные сокращаемым должности или временное ограничение приема новых работников;
- поэтапное высвобождение персонала;
- в случае производственной необходимости, повышение квалификации, переквалификация, профессиональное обучение без отрыва от производства, а также направление работников на переподготовку;
- ограничение сверхурочных работ по аналогичным сокращаемым должностям;
- ограничение (запрет) совмещения профессий;
- предоставление работникам в первоочередном порядке вакантных мест при наличии необходимой квалификации;
- оказывать содействие в трудоустройстве подлежащих высвобождению работников.

3) Высвобождаемому работнику предлагаются рабочие места в соответствии с его профессией, специальностью, квалификацией и здоровьем, а при их отсутствии – все другие вакантные рабочие места, имеющиеся в организации.

4) Обеспечить приоритетное предоставление вновь созданных рабочих мест работникам с соответствующей квалификацией, высвобожденным ранее из данной организации, с учетом их профессионального опыта и навыков.

5) Массовое высвобождение работников по инициативе работодателя, связанное с реорганизацией производства, совершенствованием организации труда, осуществлять лишь при условии предварительного (не менее чем за два месяца) письменного уведомления органов службы занятости. В уведомлении указывать причины, число работников, которых оно может затронуть, и срок, в течение которого планируется высвобождение работников.

Одним из предложенных мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» является разработка бланков

документов, необходимых для предоставления в Службу занятости при высвобождении работников. В частности, о предстоящем высвобождении в связи с сокращением численности или штата работники предупреждаются персонально (Приложение 2) и под расписку не менее, чем за два месяца до дня увольнения. В случае отказа работника подписать уведомление о предстоящем увольнении службой персонала оформляется акт, которым фиксируется этот факт (Приложение 3).

В течение двухмесячного срока начинается со дня, следующего за днем ознакомления работника с уведомлением либо днем составления акта об отказе подписать уведомление.

В соответствии с п. 2 ст. 25 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации» сведения об высвобождаемых работниках необходимо предоставить в Службу занятости населения не позднее, чем за два месяца до дня увольнения по форме по месту регистрации (прописки) граждан. Образец этого документа содержится в Приложении 4.

При этом запись о причине увольнения производится в трудовой книжке работника в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующий пункт и статью закона. Например: «уволен в связи с сокращением численности (штата) работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ)».

Лица, увольняемые в связи с сокращением численности или штата работников, должны быть предупреждены администрацией предприятий о том, что в соответствии действующим ТК РФ и Законом «О занятости населения в Российской Федерации» следует в течение 14 календарных дней увольнения обратиться в Службу занятости населения.

После разработки, согласования и утверждения локальных нормативно-правовых актов необходимо ознакомить с ними сотрудников, задействованных в управлении процессом высвобождения персонала.

Итак, нормативно-правовое обеспечение будет создавать условия для эффективного процесса управления персоналом, мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативной документации в системе управления персоналом. Разработка нормативно-правового обеспечения позволит также минимизировать возможные правовые риски.

### **2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ»**

Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха предприятия в рыночной среде. Поэтому необходимо уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для организации.

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

Высвобождение персонала выступает не только как один из возможных инструментов регулирования численности и структуры персонала, но и как инструмент достижения целей экономической эффективности предприятия за счет снижения затрат на фонд оплаты труда.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее

функционирования к затраченным ресурсам. Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных мероприятий для организации, воздействие процесса реализации мероприятий на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение мероприятий.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» будет включать в себя экономию на фонде оплаты труда высвобождаемых работников.

Проведем расчет экономического эффекта разработанных мероприятий по управлению процессом высвобождения по такому показателю как экономия на фонде оплаты труда высвобождаемых работников в таблице 7.

**Таблица 7.** Фонд оплаты труда высвобождаемых работников ЕМУП «ТТУ», руб.

Должность	Заработная плата в месяц	Сумма отчислений в ПФР и внебюджетные фонды (43% от з/п)	Кол-во высвобождаемых работников	Сумма ФОТ
Диспетчер	21 186	9110	55 чел.	1 666 280
Всего за год				19 995 360

По приведенным данным табл. 7 можно сделать вывод, что экономия за счет фонда оплаты труда высвобождаемых работников составит 1999530 руб. в год. Следовательно, высвобождение персонала позволит существенно снизить издержки предприятия за счет снижения затрат на оплату труда.

Для расчета экономической эффективности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» важно определить затраты на их осуществление. В частности, затраты включают в себя оплату труда должностных лиц, ответственных за внедрение мероприятий (в данном случае, начальника отдела кадров), а также необходимые канцелярские товары в сумме 5000 руб.

Затраты на оплату труда определены следующим образом: исходя из размера средней заработной платы начальника отдела кадров (60 000 руб.) рассчитана стоимость одного часа. При 8-часовом рабочем дне, 22 рабочих днях в месяц количество рабочих часов составляет в среднем 176 час. в месяц, тогда стоимость одного часа составляет 341 руб.

Проведенный расчет затрат на осуществление мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» представим ниже в таблице 8.

**Таблица 8.** Затраты на мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ»

Мероприятие по управлению процессом высвобождения персонала	Ответственные лица	Приблизительное кол-во часов на мероприятие	Размер затрат на мероприятие
1	2	3	4
<u>Функция планирования.</u> Провести планирование высвобождения (определить и утвердить численность, состав высвобождаемых сотрудников).	Начальник отдела кадров.	16 час.	5 456 руб.
<u>Функция организации.</u> Разработать Положение о высвобождении персонала ЕМУП «ТТУ». Разработать бланки документов, необходимых для предоставления в Службу занятости при высвобождении работников. Прекратить внешний найм (привлечение и отбор персонала). Внести изменения в штатное расписание. Ознакомить работников с разработанными и утвержденными локальными актами. Внедрить проведение exit-интервью. <u>Функция мотивации.</u> Провести разъяснительную работу в коллективе о	Начальник отдела кадров.	80 час.	27 280 руб.

предстоящем высвобождении работников.			
---------------------------------------	--	--	--

1	2	3	4
<u>Функция контроля.</u> Провести оценку экономической эффективности проведенного высвобождения персонала	Начальник отдела кадров.	16 час.	5 456 руб.
Канцтовары			5 000 руб.
Всего затрат			43 192 руб.

Итак, затраты на осуществление мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» составят 43 192 руб.

Следовательно, за вычетом из получаемого экономического эффекта (19 99 530 руб.) затрат (43 192 руб.), экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» составит 19 952 168 руб. за год, что позволяет говорить о высокой экономической эффективности разработанных мероприятий.

Отметим также, что нормативно-правовое обеспечение управления высвобождением персонала сформирует соглашения для результативного

процесса подготовки, принятия и исполнения решений по проблемам управления персоналом. Кроме того, юридически правильное регламентирование, документирование высвобождения персонала поможет избежать возможных конфликтов с работниками, возникновения трудовых споров.

Управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Однако существует противоречие, суть которого состоит между экономической и социальной составляющими эффективности высвобождения персонала, оно сводится к разнонаправленности и, как следствие, к конфликту интересов, с одной стороны, организации как единого целого, а с другой стороны – работников этой организации. Соответственно, само высвобождение часто является благом с точки зрения организации и антиблагом с точки зрения ее работников. Усугубляет это положение то, что экономическая и социальная эффективность сами по себе внутренне противоречивы, т.е. помимо конфликтных ситуаций из-за их противоречия могут возникать и конфликты, основанные на разнонаправленности интересов или целей внутри их составляющих.

В связи с этим организация вынуждена искать определенный компромисс между экономической и социальной эффективностью высвобождения. Единственным выходом являются придание высвобождению большей социальной направленности, ориентация на учет и соблюдение интересов работников. Именно это является определяющим признаком бесконфликтного высвобождения.

Существует, по крайней мере, три группы целей бесконфликтного высвобождения персонала: уменьшение отрицательных последствий для



высвобождаемых работников, уменьшение отрицательных последствий для остающихся работников, защита организации от возможных жалоб в связи с незаконным увольнением.

Высвобождение персонала затрагивает интересы всех, кто непосредственно участвует в этом процессе и кто наблюдает за ним со стороны, при этом зачастую оно приводит к возникновению разного рода противоречий и, как следствие, конфликтных ситуаций.

Основным источником конфликтности является противоречие между экономической и социальной эффективностью высвобождения работников.

При этом можно говорить об эффективности как результате, а можно говорить о целях экономической и социальной эффективности. Поэтому в целом и экономическая, и социальная эффективность характеризуют результат, или эффект, высвобождения и соотношение этого результата с целями.

Социальная эффективность скрывает в себе конфликтный потенциал высвобождения, выражающийся в его прямом и косвенном воздействии на персонал организации (подвергшийся и неподвергшийся высвобождению), социально-психологический климат, восприятие работниками высвобождения с точки зрения его обоснованности, справедливости и т.п.

Судить об уровне социальной эффективности высвобождения можно по тому, насколько в ходе его проведения соблюдаются интересы работников. Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной

ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Социально ответственная кадровая политика компании, отсутствие громких судебных разбирательств и негативных отзывов о работодателе со стороны бывших сотрудников способствуют формированию ее позитивного образа. Деловая репутация фирмы является одним из важнейших ее нематериальных активов, который ни в коем случае нельзя недооценивать.

Кроме того, показателями социальной эффективности управления процессом высвобождения персонала будут: обоснование численности и структуры персонала; совершенствование расстановки кадров.

## **Вывод по главе 2**

Во второй главе разработаны конкретные мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ», разработано соответствующее нормативно-правовое обеспечение внедрения мероприятий, которое будет создавать условия для эффективного процесса управления персоналом, мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативной документации в системе управления персоналом. Разработка нормативно-

правового обеспечения позволит также минимизировать возможные правовые риски.

Рассчитано, что экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» за счет экономии фонда оплаты труда высвобождаемых работников составит 19 952 168 руб. за год, что позволяет говорить о высокой экономической эффективности разработанных мероприятий.

Показателями социальной эффективности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» будут: обоснование численности и структуры персонала; совершенствование расстановки кадров; сохранение положительной деловой репутации организации; улучшение бренда компании как работодателя; минимизация возможных конфликтных ситуаций.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для достижения первой задачи исследования проведен теоретический анализ литературных источников по теме высвобождения персонала, в ходе которого выявлено, что управление высвобождением персонала – это вид деятельности, осуществляемый администрацией организации и службой управления персоналом в связи с увольнением работников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала,

экономической и социально-психологической поддержке увольняемых работников.

Учитывая функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) под управлением процессом высвобождения персонала можно понимать деятельность по планированию, организации, мотивации, контролю комплекса мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке при увольнении сотрудников, целью которого является снижение количества персонала.

Увольнение по инициативе работодателя чаще всего происходит вследствие сокращения персонала. В ряде случаев в практике управления имеет место массовое высвобождение работников, представляющее особый случай высвобождения, основными критериями которого являются показатели численности увольняемых работников в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников за определенный календарный период.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей администрации и служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение высвобождения персонала.

Для достижения второй задачи исследования представлена характеристика организации ЕМУП «ТТУ».

ЕМУП «ТТУ» является коммерческой организацией, находящейся в муниципальной собственности. Основной целью создания и предметом деятельности ЕМУП «ТТУ» являются решение социальных задач в сфере обеспечения пассажирских перевозок на городском наземном электрическом и автомобильном транспорте с обеспечением гарантированной их безопасностью. ЕМУП «ТТУ» осуществляет 60% городских пассажирских перевозок и является крупнейшим по объемам пассажиров перевозчиком в Екатеринбурге. За 2018 г. убыток компании составил 410353 тыс. руб.,

себестоимость продаж растет, как и размер выручки, тем не менее, предприятие остается убыточным.

Для достижения третьей задачи исследования проанализирована система управления персоналом в ЕМУП «ТТУ». Определено, что в целом система управления персоналом ЕМУП «ТТУ» удовлетворяет потребностям организации.

Для достижения четвертой задачи исследования проанализировано управление процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ». По результатам проведенного анализа сделан вывод о наличии таких проблем в управлении процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» как: повышенный размер финансовых затрат на фоне убыточности предприятия и избыточного числа сотрудников после внедрения системы автоматизированного построения расписаний движения трамваев и троллейбусов; отсутствие регламентирующих управление процессом высвобождения персонала документов; вероятность возникновения правовых, финансовых и репутационных рисков в случае нарушения установленной законом процедуры высвобождения работников. В связи с этим в ЕМУП «ТТУ» необходимо разработать мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в целях оптимизации штатной структуры и улучшения финансового положения предприятия.

Для достижения пятой задачи исследования разработаны конкретные мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ», в числе которых: проведение деятельности по планированию высвобождения персонала; разработка Положения о высвобождении персонала ЕМУП «ТТУ»; разработка бланков документов, необходимых для предоставления в Службу занятости при высвобождении работников; прекращение внешнего найма (привлечения и отбора персонала); внесение соответствующих изменений в штатное расписание; ознакомление работников с разработанными и утвержденными локальными актами; внедрение в практику деятельности отдела кадров проведения exit-интервью;

проведение разъяснительной работы в коллективе о предстоящем высвобождении работников; проведение оценки экономической эффективности проведенного высвобождения персонала. Все мероприятия разработаны с учетом функций управления (планирование, организация, мотивация и контроль).

Для достижения шестой задачи исследования разработано нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ».

Разработано соответствующее нормативно-правовое обеспечение внедрения мероприятий, которое будет создавать условия для эффективного процесса управления персоналом, мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов (соответствующего Положения), а также ведения нормативной документации в системе управления персоналом. Разработка нормативно-правового обеспечения позволит также минимизировать возможные правовые риски.

Рассчитано, что экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» за счет экономии фонда оплаты труда высвобождаемых работников составит 19 952 168 руб. за год, что позволяет говорить о высокой экономической эффективности разработанных мероприятий.

Показателями социальной эффективности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в ЕМУП «ТТУ» будут: обоснование численности и структуры персонала; совершенствование расстановки кадров; сохранение положительной деловой репутации организации; минимизация возможных конфликтных ситуаций.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Высвобождение персонала	вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников	Арутюнов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. Ростов-на-Дону, 2017. – С.11
Высвобождение персонала	вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.:

	психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников	ИНФРА-М, 2018. – С.383
Увольнение	прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.383
Аутплейсмент	комплекс мер, позволяющих провести процедуру сокращения штата с наименьшими материальными и моральными потерями и для компании, и для работников. Планируя увольнение сотрудников, компания предлагает им с помощью кадровых агентств помочь найти работу, организует консультации с участием профессиональных рекрутеров, которые объясняют, как грамотно искать новое место, правильно составить резюме и удачно пройти собеседование	Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / В.В. Кафидов. СПб.: Питер, 2017. – С.120
Аутплейсмент	форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве	Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент / Н.В. Кузнецова. Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2017. – 337 с.
Планирование потребности в персонале	одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.261
Качественная потребность в персонале	потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.261
Понятие	Определение понятия	Источник
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.85
Управление социальным развитием организации	совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.400



	нормативов	
Мотивация	это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.485
Обучение персонала	кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2015. – С.423
Подбор и расстановка персонала	рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.334
Аттестация персонала	процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.418
Деловая оценка персонала	это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.342
Понятие	Определение понятия	Источник
Социально-психологический климат	это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации, который проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях.	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.405
Сплоченность	психологическое единство людей в важнейших вопросах жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении защитить его и сохранить	Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юрист, 2015. – С.37
Удовлетворенность в трудом	психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой	Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами:

	установки, отношения к жизни, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным характеристикам труда	Учебное пособие / В.В. Кафидов. СПб.: Питер, 2017. – С.123
Команда	небольшое количество человек (чаще всего пять – семь, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2015. – С.289
Методы управления персоналом	способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.106
Тип мотивации	это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.489

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Издательство Эксмо, 2019. – 272 с.

2. Распоряжение Департамента по управлению муниципальным имуществом Администрации г. Екатеринбурга № 721/46/02 от 22.12.2016 г. «Об утверждении новой редакции Устава ЕМУП «Трамвайно-троллейбусное управление»

3. Коллективный договор на 2016-2019 годы между Екатеринбургского муниципального унитарного предприятия «Трамвайно-троллейбусное управление» и его работниками, утв. на конференции работников предприятия Протоколом № 11 от 31 марта 2016 г.

4. Александрова Н.А. Основы управления персоналом / Н.А. Александрова. Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 104 с.

5. Арутюнов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. Ростов-на-Дону, 2017. – 448 с.

6. Бойкова О.С. Реорганизация предприятия. Управление персоналом в период реорганизации / О.С. Бойкова. М.: Альфа-Пресс, 2016. – 198 с.

7. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. М.: Изд-во Проспект, 2015. – 504 с.

8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2015. – 496 с.

9. Галенко В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. СПб.: ВЭШ, 2016. – 235 с.

10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2015. – 448 с.

11. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2016. – 251 с.

12. Гусов К.Н. Трудовое право России: Учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. М.: Изд-во Проспект, 2015. – 496 с.

13. Доскова Л.С. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.С. Доскова. М.: Эксмо, 2018. – 322 с.

14. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Учебное пособие / И.Б. Дуракова. М.: Центр, 2016. – 160 с.
15. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
16. Захаркина О.И. Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база / О.И. Захаркина. М.: «Омега-Л», 2017. – 118 с.
17. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В.Ивановская. М.: Проспект, 2017. – 64 с.
18. Иванкевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. М.: Дело, 2017. – 156 с.
19. Инновационные технологии регулирования движения персонала в условиях экономической нестабильности / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Д.С. Константинова, Ю.Ю. Соловьева. Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 279 с.
20. Карабельников Б.Р. Трудовые отношения в хозяйственных обществах / Б.Р. Карабельников. М.: ФБК-Пресс, 2016. – 328 с.
21. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / В.В. Кафидов. СПб.: Питер, 2017. – 208 с.
22. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М.: Издательство Инфра-М, 2016. – 288 с.
23. Корнейчук Б.В. Экономика труда: Учебное пособие / Б. В. Корнейчук. М.: Гардарики, 2016. – 286 с.
24. Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент / Н.В. Кузнецова. Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2017. – 337 с.
25. Кузнецова Ю.Ю. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии / Ю.Ю. Кузнецова, Г.В. Лошкарева // Молодой ученый. № 8. 2016. – С. 565-569.

26. Куренной А.М. Трудовые споры: практический комментарий / А.М.Куренной. М.: Дело, 2015. – 608 с.
27. Лушников А.М. Курс трудового права: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М.Лушников, М.В. Лушникова. М.: Статут, 2015. – 1151 с.
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: Дело, 2015. – 312 с.
29. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А. Малуев. М.: «Дашков и К», 2017. – 344 с.
30. Миронов В.И. Трудовое право: Учебник / В.И. Миронов. М.: Управление персоналом, 2015. – 1149 с.
31. Нуртдинова А.Ф. Практика применения законодательства о труде / А.Ф. Нуртдинова, Л.А.Чиканова. М.: Юридическая литература, 2016. – 288 с.
32. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 560 с.
33. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.
34. Орловский Ю.П. Кадровое делопроизводство (правовые основы) / Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов. М.: «Контракт», 2016. – 158 с.
35. Остапенко Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. М.: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
36. Розанова В.А. Психология управления / В.А. Розанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – 384 с.
37. Рощин С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда: Учебное пособие / С.Ю. Рощин, Т.О. Разумова. М.: ИНФРА-М, 2016. – 400 с.
38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2015. – 416 с.

39. Сутягин А.В. Справочник практикующего юриста по трудовому праву / А.В. Сутягин, В.А. Ершов, И.А. Толмачев. М.: ГроссМедия, 2015. – 304 с.
40. Трудовое право России: Учебник / Отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф.Нуртдинова. М.: ИНФРА-М, 2016. – 608 с.
41. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – 638 с.
42. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
43. Хазанова Д.Л. Управление персоналом коммерческой организации: Учебное пособие / Д.Л. Хазанова, М.А. Блюм, Д.Н. Малышев. Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2017. – 112 с.
44. Цыпкин Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Ю. Цыпкин. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 326 с.
45. Чуланова, О.Л. Методы высвобождения персонала в организации: виды, подходы, перспективы применения в условиях кризиса / О.Л. Чуланова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 2-3. – С. 138-146.
46. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. М.: «Интел-Синтез», 2015. – 368 с.
47. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. М.: Юристъ, 2015. – 592 с.
48. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г.Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Издательство МГУ, Изд-во ЧеРо, 2015. – 623 с.
49. Беженарь О.А. Проблемы высвобождения персонала на предприятии [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://kurs.ido.tpu.ru/courses/manag\\_staff/tema16/tema16.htm](http://kurs.ido.tpu.ru/courses/manag_staff/tema16/tema16.htm). (Дата обращения 23.09.2018).

50. Официальный сайт ЕМУП «ТТУ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ettu.ru/> (Дата обращения 23.09.2018).

51. Hr-director Высвобождение персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67044-vysvobojdienie-personala-18-m3> (Дата обращения 23.10.2018).

52. Hr-portal Ротация кадров высвобождение персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/rotaciya-kadrov-vysvobozhdenie-personala> (Дата обращения 27.11.2018).

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

### **Правила внутреннего трудового распорядка ЕМУП «ТТУ»**

#### **ПРАВИЛА внутреннего трудового распорядка Екатеринбургского муниципального унитарного предприятия «Трамвайно-троллейбусное управление»**

Настоящие Правила регулируют порядок приема и увольнения работника, основные права, обязанности и ответственность работников и Работодателя, режим работы, время отдыха, а также меры поощрения и взыскания в ЕМУП «Трамвайно-троллейбусное управление».

## **1. ПОРЯДОК ПРИЁМА И УВОЛЬНЕНИЯ РАБОТНИКОВ**

1.1. Приём на работу осуществляется по трудовому договору, заключённому в письменной форме, составляемому в 2-х экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Условия трудового договора не должны противоречить действующему законодательству и условиям Коллективного договора, а также ущемлять интересы других работников. Трудовой договор должен быть оформлен в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

1.2. При заключении трудового договора работодатель обязан потребовать от поступающего:

- трудовую книжку;
- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории Российской Федерации (ИНН).

Приём на работу без предъявления указанных документов не допускается.

В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств принимаемого на работу работника Работодатель может предложить ему представить краткую письменную характеристику выполняемой ранее работы (резюме).

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем. Работодатель обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего на предприятии свыше пяти дней, в случае, если работа в этой организации является для работника основной.

В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине работодатель обязан по письменному заявлению этого лица (с указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку.

1.3. При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника. Продолжительность срока испытания, как правило, не может превышать трех месяцев, а для отдельных категорий работников, а также в зависимости от срока заключенного трудового договора – иных периодов, установленных законодательством.

1.4. Приём на работу оформляется приказом Работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора.

Приказ о работе объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

1.5. При приеме на работу (или переводе его в установленном порядке на другую работу) работодатель обязан:

- ознакомить работника с порученной ему работой, условиями и оплатой труда, разъяснить его права и обязанности;
- ознакомить работника с Правилами внутреннего трудового распорядка;
- ознакомить работника с Коллективным договором;
- ознакомить работника с должностной инструкцией;
- ознакомить с иными локальными нормативными актами предприятия;



- провести инструктаж по технике безопасности и другим правилам охраны труда;
- выдать работнику служебное удостоверение в соответствии с действующим на предприятии Положением.

1.6. Перевод работника на другую работу производится по соглашению сторон, заключаемому в письменной форме. Время и порядок оформления переводов работника (временный перевод, на другую постоянную работу к другому работодателю, перевод на другую работу в соответствии с медицинским заключением, а также по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда) предусмотрены Трудовым кодексом РФ.

1.7. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям, предусмотренным законодательством.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее, чем за две недели, если не установлен другой срок. Одновременно с подачей заявления о расторжении трудового договора работник обязан получить в отделе кадров Записку-расчет, подлежащую возврату в отдел кадров до оформления приказа.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а работодатель в последний день работы обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчёт.

По соглашению между работником и Работодателем трудовой договор может быть расторгнут до истечения срока предупреждения об увольнении в срок, о котором просит работник.

Прекращение трудового договора оформляется приказом Работодателя, с которым работник должен быть ознакомлен под роспись.

1.8. Расторжение трудового договора по основаниям, предусмотренными пунктами 2, 3 и 5 ст.81 ТК РФ, производится с учётом мотивированного мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

1.9. Запись в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должна производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ и со ссылкой на соответствующие статью, пункт ТК РФ.

## **2. ОСНОВНЫЕ ПРАВА, ОБЯЗАННОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ**

2.1. Работник имеет право на:

- 2.1.1. Предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- 2.1.2. Рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами безопасности труда, а также Коллективным договором;
- 2.1.3. Своевременную и в полном объёме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- 2.1.4. Отдых, обеспечиваемый установлением нормативной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- 2.1.5. Полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- 2.1.6. Профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;
- 2.1.7. Объединение, включая право на создание и вступление в профессиональные союзы для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- 2.1.8. Участие в управлении предприятием в предусмотренных ТК РФ и Коллективным договором формах (учет мнения представительного органа работников, обсуждение с работодателем вопросов о работе предприятия, внесение предложений по ее совершенствованию, участие в разработке и принятии коллективного договора и т.п.);

2.1.9. Ведение коллективных переговоров и заключение коллективного договора и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора и соглашений;

2.1.10. Защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

2.1.11. Разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров;

2.1.12. Возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном законодательством;

2.1.13. Обязательное социальное, пенсионное, медицинское страхование в случаях, предусмотренных законами;

2.1.14. Иные права, предусмотренные трудовым законодательством, Коллективным договором, трудовым договором и настоящими Правилами.

2.2. Работник обязан:

2.2.1. Добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

2.2.2. Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

2.2.3. Соблюдать трудовую дисциплину;

2.2.4. Выполнять установленные нормы труда;

2.2.5. Соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

2.2.6. Бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;

2.2.7. Незамедлительно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

2.2.8. Поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте, в служебных и других помещениях, на территории предприятия содержать в порядке и чистоте своё рабочее место, а также соблюдать чистоту в цехе и на территории предприятия;

2.2.9. Курить исключительно в специально установленных местах;

2.2.10. Беречь собственность предприятия, а также имущество третьих лиц, находящееся у Работодателя, рационально расходовать материалы, эффективно использовать машины, станки, инструменты, бережно относиться к другим материальным ресурсам, инвентарю, спецодежде и другие технические средства;

2.2.11. Экономно и рационально расходовать электроэнергию;

2.2.12. Сообщать непосредственному руководителю о наступлении обстоятельств, препятствующих или затрудняющих нормальное выполнение работы, и, при возможности, приступать к немедленному устранению причин, вызвавших эти обстоятельства;

2.2.13. Систематически повышать свою деловую (производственную) квалификацию;

2.2.14. Проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) и ежедневные (предрейсовые, послерейсовые, досменные, послесменные) медицинские осмотры (обследования);

2.2.15. Соблюдать график отпусков.

2.2.16. Выполнять иные обязанности, предусмотренные трудовым законодательством РФ.

Круг обязанностей (работ), которые выполняет каждый работник по своей специальности, квалификации или должности, определяется должностными инструкциями и положениями, утверждёнными в установленном порядке.

2.3. Ответственность работника наступает в случаях и в порядке, установленных действующим законодательством РФ.

### **3. ОСНОВНЫЕ ПРАВА, ОБЯЗАННОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ**

3.1. Работодатель имеет право:

3.1.1. Заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, установленных законодательством РФ;

- 3.1.2. Вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- 3.1.3. Поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- 3.1.4. Требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- 3.1.5. Привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном законодательством РФ;
- 3.1.6. Принимать локальные нормативные акты;
- 3.1.7. Создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них;
- 3.1.8. Определять категорию профессий, подлежащих ежедневному медицинскому осмотру, и считать допуском к работе отметку о прохождении соответствующего медицинского осмотра (в соответствии с локальным нормативным актом).

3.2. Работодатель обязан:

- 3.2.1. Соблюдать законодательство о труде, локальные нормативные акты, условия Коллективного договора и трудовых договоров;
  - 3.2.2. Знакомить работников под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью, с Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка предприятия;
  - 3.2.3. Предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
  - 3.2.4. Предоставлять работникам полную достоверную информацию об условиях труда, требованиях охраны труда на рабочем месте;
  - 3.2.5. Обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
  - 3.2.6. Обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией, спецодеждой, спецобувью и иными средствами индивидуальной защиты, а также средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
  - 3.2.7. Обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
  - 3.2.8. Выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату два раза в месяц;
  - 3.2.9. Вести коллективные переговоры, а также заключать Коллективный договор в порядке, установленном законом;
  - 3.2.10. Обеспечивать санитарно-бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей в объеме, определенном законодательством;
  - 3.2.11. Осуществлять обязательное социальное, пенсионное, медицинское страхование работников в порядке, установленном законами;
  - 3.2.12. Создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении предприятием в формах, предусмотренных ТК РФ и Коллективным договором;
  - 3.2.13. Возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, установленных законодательством РФ;
  - 3.2.14. Выполнять иные обязанности, предусмотренные ТК РФ, иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, Коллективным договором и трудовыми договорами.
- 3.3. Ответственность Работодателя наступает в случаях и в порядке, установленных действующим законодательством РФ.

#### **4. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ВРЕМЯ ОТДЫХА**

4.1. В соответствии с действующим трудовым законодательством рабочим временем является время, в течение которого работник в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка предприятия и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые относятся к рабочему времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

Сведения об использовании рабочего времени подлежат учету работодателем в таблице учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (включая дневные, ночные

часы работы, часы работы в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочные часы, простой не по вине работника и т.п.)

4.2. В случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ, работникам устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени, неполное рабочее время (неполный рабочий день, неполная рабочая смена, неполная рабочая неделя).

Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

Ночным считается время с 22 час. до 06 час. Не сокращается продолжительность работы в ночное время для работников, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, принятых специально для работы в ночное время, а также в случаях, когда продолжительность работы в ночное время уравнивается с продолжительностью работы в дневное время, если это необходимо по условиям труда (Приложение № 2).

К работе в ночное время не допускаются работники, указанные в ТК РФ.

К работе в ночное время привлекаются с их письменного согласия и при условии, если такая работа не запрещена им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением:

- женщины, имеющие детей в возрасте до 3-х лет;
- инвалиды;
- работники, имеющие детей-инвалидов;
- работники, осуществляющие уход за больными членами их семей в соответствии с медицинским заключением;
- матери и отцы, воспитывающие без супруга (супруги) детей в возрасте до 5-ти лет, а также опекуны детей указанного возраста.

Указанные работники должны быть в письменной форме ознакомлены со своим правом отказаться от работы в ночное время.

4.3. Работа за пределами установленной продолжительности рабочего времени производится по инициативе работодателя в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, для сверхурочной работы и если работник работает на условиях ненормированного рабочего дня.

4.4. Сверхурочная работа – работа, производимая работником по инициативе Работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени: либо ежедневной работы (смены), либо работы сверх нормального числа рабочих часов за учетный период. В установленных Трудовым кодексом РФ случаях привлечение к сверхурочной работе производится Работодателем без согласия работника, с его письменного согласия, а также с письменного согласия работника и с учётом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Не допускается привлечение к сверхурочной работе беременных женщин, работников в возрасте до 18 лет и других работников в соответствии с федеральными законами.

С письменного согласия и при условии, что такие работы не запрещены по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением, могут привлекаться к сверхурочной работе инвалиды, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет. При этом они должны быть под роспись ознакомлены со своим правом отказаться от сверхурочных работ.

Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

4.5. Режим рабочего времени – это совокупность норм, обеспечивающих использование труда работников, которая устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка.

Режим рабочего времени определяет длительность рабочей недели, смены, ненормированного рабочего дня, время перерывов, начало, окончание смены и их количество за одни сутки, чередование рабочих дней с нерабочими, и регулируется внутренним трудовым распорядком предприятия и трудовым соглашением.

4.6. На предприятии установлена следующая продолжительность рабочей недели:

4.6.1. Для водителей подвижного состава и кондукторов устанавливается следующая продолжительность рабочей недели:

- 4 - 2 (4 рабочих дня и 2 дня выходных);
- 5 - 2 (5 рабочих дней и 2 дня выходных);

- 5 - 2 и 4 - 2 (чередование через 3 недели);
- 4 - 1 (4 рабочих дня и 1 день выходной);
- 5 - 1 (5 рабочих дней и 1 день выходной);
- 2 - 2 (2 рабочих дня с 2 обязательными перерывами и 2 дня выходных).

4.6.2. Для инженерно-технических работников, специалистов, руководителей устанавливается следующая продолжительность рабочей недели:

- 5 - 2 (5 рабочих дней и 2 дня выходных);
- 4 - 2 (4 рабочих дня и 2 дня выходных);
- 3 - 2 и 3 - 1 (чередование);
- 2 - 2 (2 рабочих дня и 2 дня выходных).

4.7. Для рабочих устанавливается следующая продолжительность рабочей недели:

- 4 - 2 (4 рабочих дня и 2 дня выходных);
- 5 - 2 (5 рабочих дней и 2 дня выходных);
- 6 - 1 (6 рабочих дней и 1 день выходной);
- 6 - 2 (6 рабочих дней и 2 дня выходных);
- 1 - 3 (1 рабочий день и 3 дня выходных);
- 2 - 2 (2 рабочих дня и 2 дня выходных).

4.8. На предприятии установлена следующая продолжительность ежедневной работы (смены):

- 7-ми часовой с перерывом на обед 1 час;
- 7-ми часовой с перерывом на обед 1 час  
(с сокращенной продолжительностью рабочего дня в пятницу на 2 часа);
- 7 час. 12 мин. с перерывом на обед 1 час (для работников, занятых на работах с вредными условиями труда);
- 7 час. 30 мин. с перерывом на обед 1 час  
(с сокращенной продолжительностью рабочего дня в пятницу на 1ч.30мин);
- 8-ми часовой с перерывом на обед 1 час;
- 8-ми часовой с перерывом на обед 1 час  
(с сокращенной продолжительностью рабочего дня в пятницу на 1 час);
- 8,2 часовой с перерывом на обед 48 минут  
(с сокращением продолжительности рабочего дня в пятницу на 1 час);
- 11-ти часовой с перерывом на обед 1 час;
- 22-х часовой с перерывом на обед 2 часа (для сторожей, вахтеров).

4.9. Время начала и окончания рабочего дня (смены), время начала и окончания перерыва на обед и отдых для всех категорий работников устанавливаются приказами генерального директора предприятия, директорами филиалов предприятия, руководителями служб и доводятся до сведения работников.

Для работников, режим рабочего времени которых отличается от общего, установленного настоящими Правилами внутреннего трудового распорядка, время начала и окончания рабочего дня (смены), время начала и окончания перерыва на обед и отдых и т.д. – устанавливаются трудовым договором.

4.10. Предприятие работает в две смены. Продолжительность ежедневной работы, время начала и окончания ежедневной работы и перерыва для отдыха и приёма пищи определяются графиками сменности, утверждаемыми директорами филиалов предприятия, начальниками служб и генеральным директором предприятия с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Для работников, занятых посменно, Работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации устанавливаются графики сменности, которые доводятся до их сведения не позднее, чем за 1 месяц до введения в действие.

Работа в течение двух смен подряд запрещается.

4.11. Графики сменности предусматривают количество смен, продолжительность ежедневной работы, продолжительность межсменного и еженедельного непрерывного отдыха, порядок чередования смен и т.д.

4.12. В целях соблюдения установленной продолжительности рабочего времени водителей, кондукторов трамваев и троллейбусов, рабочих аварийно-технических бригад службы пути, аварийно-транспортной службы и других работников по условиям, работы которых не может быть соблюдена установленная ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, на предприятии вводится суммированный учет рабочего времени.

Учетным периодом является месяц, квартал, год.

4.13. Максимальная продолжительность рабочих смен водителей трамвая и троллейбуса, периоды отдыха, порядок разделения рабочего дня на части и т.д. определяются «Положением об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха водителей трамвая и троллейбуса», утвержденным Приказом Министерства транспорта Российской Федерации.

4.14. Отдельные работники при необходимости могут эпизодически привлекаться по распоряжению работодателя к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем, продолжительность предоставляемых за работу с ненормированным рабочим днем ежегодных дополнительных оплачиваемых отпусков определяются Коллективным договором предприятия.

4.15. При работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня определяется по соглашению сторон. Соглашение о гибком рабочем времени может быть достигнуто как на определённый срок, так и без указания срока. Установление гибкого рабочего времени оформляется приказом (распоряжением) Работодателя.

4.16. Заключение трудового договора с работником может производиться на время выполнения сезонных работ. Перечень профессий работников, занятых на сезонных работах, приведен в Приложении № 6.

4.17. Привлечение работников по инициативе Работодателя к неотложным работам в условиях чрезвычайных обстоятельств (снегопад, мороз) организуется в соответствии с приказом об организации дежурств и соответствующим графиком, которые доводятся до заинтересованных лиц под роспись. В случае фактического привлечения работника в ночное время для выполнения неотложных работ в условиях чрезвычайных (стихий) обстоятельств, привлечение работников к работе производится без их согласия на основании письменных распоряжений работодателя. Оплата выполненных работ осуществляется на основании приказов за фактически отработанное ночное время.

Изменение определенных сторонами условий трудового договора (временный перевод), вызванное наличием чрезвычайных обстоятельств, кроме указанных в части 2 статьи 72-2 ТК РФ, производится по соглашению сторон трудового договора. Оплата труда работника производится в течение всего периода временного перевода по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

4.18. Привлечение к участию в работе членов комиссий по трудовым спорам производится на основании служебной записки председателя комиссии на имя работодателя. Предоставление члену комиссии свободного от работы времени для участия в работе комиссии и его оплата в размере среднего заработка производятся по письменному распоряжению Работодателя.

4.19. Время отдыха - время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

Видами времени отдыха являются:

- перерывы в течение рабочего дня;
- ежедневный (междусменный отдых);
- выходные дни;
- нерабочие праздничные дни;
- отпуска.

4.20. Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не должна быть менее 42 часов.

При пятидневной рабочей неделе работникам предоставляется два выходных дня в неделю, работникам, работающим по графикам сменности, выходные дни предоставляются в различные дни недели в соответствии с этими графиками.

4.21. В установленных Трудовым кодексом РФ случаях привлечение работников к работе в выходной или нерабочий праздничный день производится по письменному распоряжению Работодателя без согласия работника, с его письменного согласия, либо с его письменного согласия и с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

С письменного согласия и при условии, что работа в выходные и нерабочие праздничные дни не запрещены по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением, могут привлекаться к такой работе инвалиды, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет. При этом они должны быть под роспись ознакомлены, со своим правом отказаться от такой работы.

4.22. Дежурство по предприятию, его филиалам в выходные и нерабочие праздничные дни организуется на основании приказов об организации дежурств и соответствующих графиков. Фактическое привлечение к работе в выходной или нерабочий праздничный день производится по письменному распоряжению работодателя, с письменного согласия работника и с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Оплата за работу (дежурство в выходной или нерабочий праздничный день) производится в соответствии с ТК РФ.

Другой день отдыха (отгул) может быть предоставлен по желанию работника, выраженному в письменной форме сначала в приказе о привлечении его к работе в выходной или нерабочий праздничный день, а затем в соответствующем заявлении о предоставлении другого времени отдыха. Предоставление дня отдыха (отгула) производится по письменному распоряжению Работодателя.

4.23. Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы и среднего заработка продолжительностью 28 календарных дней, а также дополнительные оплачиваемые отпуска по основаниям и в порядке, установленных Трудовым кодексом РФ, федеральными законами РФ.

При исчислении стажа работы, дающего право работнику на ежегодные оплачиваемые отпуска, в стаж работы, дающий право на ежегодный основной оплачиваемый отпуск, включается время обучения в Учебно-производственном центре ЕМУП «ТТУ» по ученическому договору, являющемуся в соответствии со ст.198 ТК РФ дополнительным соглашением к основному трудовому договору работника.

Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым Работодателем с учётом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

4.24. График отпусков составляется на каждый календарный год до 15 декабря предыдущего года и должен быть доведен до сведения всех работников.

4.25. В графике отпусков указывается месяц предоставления работнику отпуска.

Работодатель обязан уведомить работника под роспись о времени начала отпуска не менее чем за 2 недели, для чего дата начала отпуска по графику определяется сторонами трудового договора заблаговременно, не позднее 15 числа месяца, предшествующего по графику месяцу отдыха.

4.26. Изменения в график отпусков вносятся по соглашению сторон трудового договора, а также в случаях и в порядке, предусмотренных Трудовым кодексом РФ.

4.27. Предоставление работникам отпусков без сохранения заработной платы производится в случаях и в порядке, установленных Трудовым кодексом РФ, федеральными законами РФ.

Отпуск без сохранения заработной платы предоставляется в календарных днях.

Продолжительность отпуска определяется по соглашению между работником и Работодателем.

Предоставление отпусков без сохранения заработной платы производится на основании письменного заявления работника, поданного заблаговременно, не менее чем за один рабочий день до даты начала отпуска без сохранения заработной платы и оформляется приказом.

К заявлению на предоставление отпуска без сохранения заработной платы должны быть приложены документы, подтверждающие обязанность Работодателя предоставить работнику запрашиваемый отпуск.

Работник также обязан предоставить Работодателю документы, подтверждающие наличие семейных обстоятельств, других уважительных причин для предоставления ему отпуска, либо подтверждающие иные обстоятельства, на которые работник ссылается в обоснование своей просьбы предоставить отпуск без сохранения заработной платы.

Предоставленные документы должны быть оценены и учтены Работодателем при принятии решения о предоставлении работнику отпуска без сохранения заработной платы.

4.28. Продление или перенесение ежегодного оплачиваемого отпуска, разделение его на части, отзыв из отпуска, замена ежегодного оплачиваемого отпуска денежной компенсацией, реализация права на отпуск при увольнении работника производятся в случаях и в порядке, установленных Трудовым кодексом РФ.

Ежегодный оплачиваемый отпуск работника может быть по соглашению между работником и Работодателем разделен на части, которые исчисляются и предоставляются в календарных днях.

При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

4.29. Предоставление работникам ежегодных дополнительных отпусков за работу с вредными условиями труда, работникам за работу с ненормированным рабочим днем, отпусков работникам, совмещающим работу с обучением, дополнительных выходных дней, дополнительных дней отдыха, а также, оставшейся неиспользованной части ежегодного оплачиваемого отпуска (в связи с отзывом, продлением), ежегодных оплачиваемых отпусков работникам, работающим по совместительству, производится на основании заблаговременно (не менее чем за три рабочих дня до даты начала отдыха) поданного работником Работодателю письменного заявления с соответствующей просьбой.

Решение об удовлетворении заявления работника и предоставлении соответствующих дней отдыха (отпусков) оформляется приказом Работодателя, который доводится под роспись до сведения работника.

В заявлении работника указываются основания предоставления отпуска, дополнительного выходного дня или дополнительного дня отдыха, дата их начала, продолжительность, и приложены документы, обосновывающие наличие права на их предоставление. Заявление должно быть согласовано с непосредственным руководителем работника (завизировано).

До достижения между работником и Работодателем соглашения о предоставлении, дате начала и продолжительности вышеперечисленных отпусков, дополнительных выходных дней и дополнительных дней отдыха работник не имеет права оставлять работу. Получить информацию о достигнутом соглашении и ознакомиться с приказом работник может в отделе кадров предприятия, филиала.

4.30. Совместительство - выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время. Работа по совместительству может выполняться работником как по месту его основной работы (внутреннее совместительство), так и у других Работодателей (внешнее совместительство).

Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени не может превышать 4-х часов в день. В дни, когда по основному месту работы работник свободен от исполнения трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день (смену).

В течение одного месяца (либо другого учетного периода) продолжительность рабочего времени не должна превышать половины месячной нормы времени (учетного периода), установленной для соответствующей категории работников.

Не допускается работа по совместительству лиц в возрасте до 18 лет, на тяжелых работах, работах с вредными или опасными условиями труда, если основная работа связана с такими же условиями, и в других установленных федеральными законами случаях.

## **5. ПОощРЕНИЯ ЗА ТРУД И ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ВЗЫСКАНИЯ**



5.1. За добросовестное исполнение трудовых обязанностей применяются следующие поощрения:

- объявление благодарности;
- премирование в соответствии с утверждёнными Положениями о премировании;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почётной грамотой;
- и другие виды поощрений (благодарственные письма, присвоение почетных званий, занесение на Доску почёта и т.д.).

Поощрения объявляются в распоряжении (приказе), доводятся до сведения всех работников предприятия и заносятся в трудовую книжку работника.

5.2. За особые трудовые заслуги работники могут быть представлены в установленном порядке к государственным и иным наградам.

5.3. За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, Работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Увольнение в качестве дисциплинарного взыскания может быть применено за:

- неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

- однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей:

а) прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более 4-х часов подряд в течение рабочего дня или в течение всего рабочего дня (смены) независимо от его (ее) продолжительности);

б) появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

в) разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника);

г) совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

д) установленное комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушением работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа), либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

е) совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны Работодателя;

ж) по другим основаниям, предусмотренным ТК РФ и иными федеральными законами.

5.4. До применения дисциплинарного взыскания Работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение. Если работником по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт.

Не предоставление работником объяснения в установленный срок не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

5.5. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая время болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учёт мнения представительного органа работников.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – позднее 2-х лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

При применении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен.

Приказ (распоряжение) Работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись в течение 3-х рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия работника на работе. В случае отказа работника ознакомиться с указанным приказом под роспись составляется соответствующий акт.

5.6. Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственную инспекцию труда или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров (КТС или в суд).

5.7. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, по просьбе самого работника, по ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников, если подвергнутый дисциплинарному взысканию не совершил нового проступка.

5.8. Сведения о применённых дисциплинарных взысканиях в трудовую книжку не записываются, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

## **6. ГАРАНТИИ РАБОТНИКУ ПРИ ВРЕМЕННОЙ НЕТРУДОСПОСОБНОСТИ**

6.1. При временной нетрудоспособности предприятие выплачивает работнику пособие по временной нетрудоспособности в соответствии с федеральным законом.

Основанием для назначения пособия по временной нетрудоспособности является выданный в установленном порядке больничный листок (листок нетрудоспособности).

6.2. Размер пособия по временной нетрудоспособности устанавливается действующим законодательством.

## **7. ИНЫЕ ВОПРОСЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

7.1. При наличии индивидуальных или коллективных трудовых споров их рассмотрение и разрешение производится в соответствии с ТК РФ, федеральными законами, настоящими Правилами. При этом стороны спора должны принимать все необходимые меры для их разрешения, в первую очередь, путем переговоров.

7.2. Рабочие помещения должны быть освобождены сразу по окончании рабочего дня работника. При наличии производственной необходимости в более позднее время их освобождения – по разрешению начальника службы, отдела, полученному в устной форме до окончания рабочей смены.

7.3. Обеспечение порядка в служебных и производственных помещениях регламентируется приказами руководителей филиалов предприятия, генерального директора, которые должны быть доведены до сведения работников, и неукоснительно ими выполняться.

7.4. Работники обязаны проявлять вежливость, уважение, корректность как в отношениях между коллегами, так и в отношениях с другими лицами.

7.5. Учёт явки на работу и ухода с работы работников осуществляется непосредственно в структурных подразделениях (участках, отделах, службах и др.) работником, в должностные обязанности которого входит ведение такого учета.

7.6. В случае заболевания работника или других причин, препятствующих его выходу или продолжению работы, работник должен поставить не позднее следующего рабочего дня в известность о наличии вышеуказанных обстоятельств своего непосредственного руководителя или лицо, в должностные обязанности которого входит ведение учета рабочего времени.

7.7. Работодатель обязан отстранить от работы (не допускать в данный день к работе) работника:

- появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
- не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда;
- не прошедшего в установленном порядке обязательный предварительный или периодический медицинский осмотр;
- при выявлении в соответствии с медицинским заключением противопоказаний для выполнения работником работы, обусловленной трудовым договором;
- в других случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.
- в случае временного приостановления действия специального права.

7.8. Для продолжения работы, не допускающей перерыва, при неявке сменяющего работника работник сообщает о данном факте работодателю, который обязан немедленно принять меры по замене сменщика другим работником, и продолжает работу.

7.9. Сдача работниками крови и её компонентов, а также предоставление им в связи с этим установленных Трудовым кодексом РФ гарантий и компенсаций, регламентируются соответствующим приказом, обязательным для исполнения как Работодателя, так и работников.

7.10. По согласованию между Работодателем и работником допускается привлечение его к выполнению неотложных работ по сезонной уборке территории предприятия. Указанные работы выполняются работником в рабочее время. Привлечение к работам производится на основании приказа Работодателя с письменного согласия работника.

7.11 Работникам запрещается:

- курить табак на территориях и в помещениях: санатория-профилактория «Уктус», учебно-производственного центра, спортивно-оздоровительного комплекса, здравпунктов и медпунктов, а также в помещениях, размещенных по адресу: ул.Степана Разина, 51 (вставка); в помещениях столовых, на рабочих местах и в рабочих зонах, организованных в помещениях, на лестничных маршах административных и производственных зданий, сооружений, в трамваях, троллейбусах, автобусах и микроавтобусах;
- уносить с места работы имущество, предметы, материалы, оргтехнику, принадлежащие предприятию, без получения на то соответствующего разрешения.
- находиться на территории предприятия, либо рабочем месте в свои нерабочие дни, либо по окончании рабочего дня без соответствующего разрешения непосредственного руководителя;
- находиться на рабочем месте или территории предприятия в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения в рабочее и нерабочее время;
- готовить пищу на рабочих местах.

7.12. В экстренных случаях (смерть или болезнь близких родственников, аварийные и иные ситуации, которые невозможно было заранее предвидеть) работник обязан позвонить или иным доступным способом сообщить своему непосредственному руководителю или в отдел кадров предприятия о причинах неявки на работу в установленное Правилами внутреннего трудового распорядка время и примерном времени отсутствия. При явке на работу по миновании экстренной ситуации работник обязан незамедлительно дать письменные объяснения по факту своего отсутствия на работе, приложить, по возможности, документы, подтверждающие причину отсутствия на рабочем месте.

Близкими родственниками являются: супруги, родители, дети, дедушки, бабушки, внуки, полнородные и неполнородные братья и сестры.

7.13. Посещение работниками медицинских учреждений должно производиться с ведома непосредственного руководителя работника.

В случае возникновения необходимости посещения лечебного учреждения, когда работник не может явиться на работу в установленное ПВТР время или такая необходимость возникла во время рабочего дня работника, работник обязан позвонить или иным доступным способом сообщить своему непосредственному руководителю или в отдел кадров предприятия о причинах неявки на работу или необходимости ухода с работы в установленное Правилами внутреннего трудового распорядка время и примерном времени отсутствия. При последующей явке на работу работник обязан незамедлительно дать письменные объяснения по факту своего отсутствия на работе, приложить документы, подтверждающие причину отсутствия на рабочем месте.

7.14. На предприятии ведется видеонаблюдение в целях обеспечения безопасности работников, сохранности имущества предприятия и пр.

7.15. В целях выполнения работником своих трудовых обязанностей, работодатель может предоставить работнику возможность пользоваться Интернетом.

7.16. С Правилами внутреннего трудового распорядка должны быть ознакомлены все работники предприятия.

7.17. Настоящие Правила обязательны для исполнения, как работниками, так и Работодателем.

Начальник ОК

С.А. Трубчанинов

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Форма уведомления работника о предстоящем высвобождении**

Работнику

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_,

(Ф.И.О.)  
занимающему должность

в \_\_\_\_\_ структурном \_\_\_\_\_ подразделении  
\_\_\_\_\_ ЕМУП «ТТУ»

### УВЕДОМЛЕНИЕ

г. Екатеринбург

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_\_\_ г.

Уважаемый \_\_\_\_\_!  
(Ф.И.О.)

Уведомляем Вас о том, что в связи с сокращением штата работников  
\_\_\_\_\_ издан приказ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_\_\_ г. №\_\_\_\_  
«О внесении изменений в штатное расписание».

В соответствии с названным приказом занимаемая Вами должность  
будет сокращена, и трудовой договор с Вами будет расторгнут  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_\_\_ года.

Процедура увольнения и предоставленные Вам законом права при этом  
будут полностью соблюдены.

Вам будут оплачены все причитающиеся в этом случае компенсации и  
выплаты.

Генеральный директор

Подпись работника об ознакомлении \_\_\_\_\_

Дата ознакомления \_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Образец акта об отказе работника от подписания уведомления  
и получения его на руки**

*Акт*  
*об отказе работника от подписания уведомления*  
*и получения его на руки*

г. Екатеринбург

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_201\_\_ г.

Я, инспектор по кадрам \_\_\_\_\_, составила настоящий акт о том, что «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 201\_\_ года письменно предупредила \_\_\_\_\_, занимающего в настоящее время должность \_\_\_\_\_, о предстоящем увольнении в связи с сокращением численности работников ЕМУП «ТТУ».

Подписать уведомление и подучить его на руки  
\_\_\_\_\_ отказался.

Данный факт подтверждают свидетели:

- начальник отдела кадров
- заместитель начальника отдела

Инспектор по кадрам

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Образец (форма) сведений об увольняемых работниках, предоставляемых в Службу занятости

#### Сведения об увольняемых работниках

**Екатеринбургское муниципальное унитарное предприятие «Трамвайно-троллейбусное управление»**

(полное наименование предприятия, учреждения, организации,  
для лиц, нанимающих отдельных граждан по договорам, - фамилия, имя, отчество)

ИНН \_\_\_\_\_

Адрес **г. Екатеринбург, ул. Фрунзе, 26**

Телефон \_\_\_\_\_

Форма собственности: государственная или негосударственная (нужное подчеркнуть)

Основание увольнения \_\_\_\_\_  
(ликвидация/сокращение численности работников/сокращение штата работников)

Причина высвобождения \_\_\_\_\_  
(сокращение объемов производства, увеличение производительности труда, внедрение новых технологий)

Списочная численность работающих на дату подачи списка \_\_\_\_\_ человек

№ п/п	Ф.И.О.	Год рождения	Образование	Занимаемая должность, специальность, квалификация	Средняя зарплатная плата	Домашний адрес	Дата предстоящего увольнения	Примечание (указать будет ли трудоустроен на предприятии и особые категории: пенсионер, инвалид и т.д.)
1								
2								
3								

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.  
М.П.

Подпись руководителя

Ф.И.О. и телефон исполнителя